

Anne Suuronen

LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN
KÄYNNISTÄMINEN
HYVINVOINTIPALVELUKESKUS
ELIXIIRISSÄ

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2012	
Tekijä(t) Anne Suuronen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Laadunhallintajärjestelmän käynnistäminen Hyvinvointipalvelukeskus Elixirissä			
Tiivistelmä <p>Laatu on noussut liiketoiminnassa tärkeään asemaan asiakaslähtöisyyden korostuessa varsinkin palvelu-aloilla. Yrityksen tarjoaman palvelun tai tuotteen tulee täyttää asiakkaan asettamat laatuvaatimukset, ja näin asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia pyritään mittaamaan erilaisin kyselyin. Tällä tavoin pyritään pitämään asiakas osana toiminnan kehittämistä.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli toteuttaa asiakastyytyväisyyskysely Hyvinvointipalvelukeskus Elixiriin asiakkaille. Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n omistuksessa oleva Elixiri toimi työn toimeksiantajana. Tavoitteena opinnäytetyöllä oli käynnistää laadunhallintajärjestelmän rakentaminen Hyvinvointipalvelukeskuksessa. Tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka laadunhallintajärjestelmän rakentaminen aloitetaan asiakaspalautteen avulla.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Määrällisen menetelmän lisäksi lomakemuodossa suoritettussa kyselyssä käytettiin laadullisen menetelmän avoimia kysymyksiä keräämään asiakkailta mielipiteitä ja kehitysehdotuksia toiminnasta. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2012 Elixiriin asiakkailta kolmen viikon ajanjaksolla Elixiriin toimipisteellä ja kotikäynneillä. Kyselyssä tiedusteltiin asiakkaiden tyytyväisyyttä Hyvinvointipalvelukeskuksen toimintaan ja palveluiden laatuun.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat Elixiriin asiakkaiden olevan suurelta osin tyytyväisiä tarjottuihin palveluihin ja pitävän palveluiden laatuhyvänä. Toiminnan tunnettuudessa löytyy kyselyn perusteellaparannettavaa, ja myös palvelujen monipuolistaminen nähtiin yhtenä kehityskohteena. Elixiriin tulisi panostaa toimintansa esiintuomiseen erilaisten tapahtumien ja mainosten kautta sekä kehittää palveluvalikoimaansa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Alhaisina pidettyjä hintoja nostamalla Elixiri voisi parantaa taloudellista kannattavuuttaan osana Mikkelin ammattikorkeakoulua.</p>			
Asiasanat (avainsanat) laatu, laadunhallinta, laatujärjestelmät, palvelut, asiakastyytyväisyys			
Sivumäärä 64 s. + liitteet 10 s.		Kieli suomi	
URN			
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila		Opinnäytetyön toimeksiantaja Hyvinvointipalvelukeskus Elixiri	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 14 May 2012	
Author(s) Anne Suuronen		Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Launching of the Quality Management System for Welfare Service Centre Elixiri			
Abstract <p>As the customer orientation is highlighted especially in the service sector, quality has become a major factor in business. Companies measure customers' expectations and requirements concerning the service, because it is the customer who decides whether the quality requirements in the service or product are met. This is also a way of including the customer in the company's development process.</p> <p>The topic of this Bachelor's thesis was to survey Elixiri Welfare Service Centre's customer satisfaction. Elixiri, which is owned by Mikkeli University of Applied Sciences, assigned the thesis. The purpose of it was to launch the building of the Quality Management System in Elixiri. The thesis aimed at answering the following question: How to start building the Quality Management System with customer feedback?</p> <p>The data for the thesis was collected with a questionnaire, so the study was quantitative in nature. In addition to closed quantitative questions, there were also open questions in the questionnaire. The purpose of them was to collect customers' opinions and possible development proposals considering Elixiri's operation. The data was collected in the spring of 2012 within a three-week time period. The collection took place in the Elixiri premises and in house calls. The questionnaire included questions about Elixiri's operations and the services it provides, and it measured the customers' satisfaction level.</p> <p>The results of the study showed that the customers were mostly satisfied with the provided services and the quality of them. The recognition of Elixiri and its services was, however, one of the things that stood out with the need for improvement. The diversification of the services was also seen as a potential target for development. Based on these results, Elixiri should concentrate on increasing the company's visibility with advertising and various events, and develop the range of services together with the customers. The results also showed that the price range was considered affordable. By raising the prices Elixiri could improve its economic viability as a part of Mikkeli University of Applied Sciences.</p>			
Subject headings, (keywords) quality, quality management, quality systems, services, customer satisfaction			
Pages 64 p. + app. 10 p.		Language Finnish	
URN 			
Remarks, notes on appendices 			
Tutor Eila Jussila		Bachelor's thesis assigned by Welfare Service Centre Elixiri	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LAATU	2
2.1	Mitä laatu on?	2
2.1.1	Laadun taustaa	2
2.1.2	Laadun elementit.....	4
2.2	Laadunhallinta	8
2.3	Laatujärjestelmät.....	9
2.3.1	Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus	10
2.3.2	Rakenne.....	11
2.3.3	ISO -standardit	13
2.3.4	Vaatimukset	14
2.3.5	Sertifikaatti.....	16
2.4	Laadun kehittäminen	17
2.5	Prosessit	20
2.5.1	Prosessit liiketoiminnassa	20
2.5.2	Prosessien kuvaus	22
2.5.3	Prosessien arviointi ja parantaminen	23
3	PALVELUN LAATU	25
3.1	Laatu palvelualalla.....	26
3.1.1	Palvelun määrittely	26
3.1.2	Palvelun laadun ulottuvuudet.....	29
3.2	Asiakkaat	32
3.2.1	Asiakas ja laatu	33
3.2.2	Asiakastyytyväisyys.....	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
4.1	Elixiiri Hyvinvointipalvelukeskus	41
4.2	Tutkimusmenetelmät	42
4.3	Tutkimusaineisto.....	43
5	MITEN ASIAKKAAT KOKEVAT ELIXIIRIN LAADUN?	46
5.1	Taustatiedot.....	46
5.2	Palveluiden tavoitettavuus ja palveluvalikoima	48
5.3	Palveluiden laatu ja tyytyväisyys palveluihin.....	50

5.4	Palveluiden tunnettuus.....	51
5.5	Avoimet kysymykset	54
6	LAATUJÄRJESTELMÄN RAKENTAMISEN JATKAMINEN.....	55
6.1	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	55
6.2	Työn luotettavuus	58
7	PÄÄTÄNTÖ	59
	LÄHTEET.....	61

LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kyselylomake
- 3 Jakaumataulukot

1 JOHDANTO

Tänä päivänä palvelualalla toimivan yrityksen suurin haaste ja samalla suurin potentiaalinen kilpailukeino on laatu. Palveluala rakentuu asiakkaiden ja heidän tarpeiden ympärille, joten kilpailu asiakkaiden saamisesta on luonnollisesti kova. Jokainen haluaa täyttää asiakkaan odotukset ja saada asiakkuuden mukanaan tuoman taloudellisen edun. Yksi tapa tähän on tarjota asiakkaalle laadukkaita palveluita, joita hän haluaa käyttää jatkossakin. Jotta asiakas näkisi palvelun laadukkaana, sen on vastattava hänen tarpeitaan, ja tarjottavan palvelupaketin onkin oltava kunnossa ensitapaamisesta hyvästelyyn saakka. Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla yritys saa ensikädeltä tietoa siitä, näkeekö asiakas heidän palvelunsa tällaisena toimivana kokonaisuutena.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Hyvinvointikeskus Elixiri, joka on Mikkelin ammattikorkeakoulun omistuksessa toimiva hyvinvoinnin palvelupiste sekä oppimisympäristö terveysalan ammattikorkeakouluopiskelijoille. Elixirin toiminta on melko uutta, joten palvelukeskukselta puuttuu vielä laadunhallinnan välineet. Tavoitteena opinnäytetyöllä onkin käynnistää laadunhallintajärjestelmän rakentaminen Hyvinvointipalvelukeskus Elixirissä. Tämä onnistuu käytännössä keräämällä asiakaspalautetta, jonka pohjalta toimintaa ja asiakastyytyväisyyttä lähdetään kehittämään.

Tutkimusongelmana työssä on selvittää, kuinka laadunhallintajärjestelmän rakentaminen Elixirissä aloitetaan kerättävän asiakaspalautteen avulla. Aihe on rajattu laadunhallintajärjestelmän kehittämisen aloittamiseen juuri asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta, sillä työstä olisi muuten tullut liian laaja. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on vuosia kestävä projekti ja kysely käynnistää sen Elixirille.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu laadusta ja palvelun laadusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään laadun ominaisuuksia, laadunhallintaa, laatujärjestelmiä ja prosesseja. Toinen luku porautuu syvemmin palvelualalla tarvittavan laadun ulottuvuuksiin ja sen kuiluihin, sekä laadun ja asiakkaan vastavuoroiseen suhteeseen ja asiakastyytyväisyyden tärkeyteen. Näin laadusta saadaan kokonaisvaltainen kuva, niin yleisenä yritysten toimintaedellytyksenä kuin asiakaspalvelun kulmakivenäkin.

Tutkimuksen toteutuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, tarkemmin lomakemuotoista asiakastyytyväisyyskyselyä. Strukturoidun kyselyn avulla yritys saa

suuntaa antavan kuvan siitä, millaisena asiakkaat näkevät toiminnan ja missä olisi kehitettävää. Kyselyn tulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset esitetään työn loppupuolella.

2 LAATU

Pesonen (2007, 35) toteaa, ettei laadulla ole yksikäsitteistä määritelmää. Laatu voidaan nähdä monelta suunnalta, ja jokainen näkee sen erilailla omien kokemusten kautta. Lecklinin ja Laineen (2009, 15) mukaan laadun erilainen käsitys eri ihmisillä ja eri yhteyksissä selittyy sillä, että se liittyy odotuksiin, kokemukseen ja abstraktiin käsitteeseen. Täsmennän alkuun myös sen, että tässä luvussa puhuttaessa tuotteesta tarkoitetaan sekä tavara- että palvelutuotteita.

2.1 Mitä laatu on?

Laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen. Laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet. Laatu on tyytyväisyyttä ja rahaa. (Lecklin & Laine 2009, 15.) Näissä tunnetuissa laadun määritelmässä nousee kaikissa esille laadun merkityksen vaihtelevuus. Laadun merkitys vaihtelee eri yhteyksien lisäksi myös eri aloilla, ja esim. liike-elämässä laadun on ymmärretty tarkoittavan nykyisin toiminnan erinomaisuutta (Lecklin & Laine 2009, 15 - 16).

Hieman laajemman laadun määritelmän mukaan Pesonen (2007, 36) avaa laadun tarkoitusta palvelun/tuotteen hyväksi tai huonoiksi ominaisuuksiksi ja piirteiksi, joilla asiakkaan esitetyt tai ilmaisematta jättämät odotukset, vaatimukset ja tottumukset täytetään. Piilossa olevat piirteet, eli sellaiset odotukset tai vaatimukset, joita asiakas ei esimerkiksi osaa ilmaista, ovatkin tie asiakaslähtöiseen ajatteluun. Laatua kuvatessa vaatimustenmukaisuus onkin hyvä termi, sillä päivän päätteeksi laatu on sitä, että asiakkaan odotukset toteutuvat. (Pesonen 2007, 37.)

2.1.1 Laadun taustaa

Laatu käsitteenä on tänä päivänä hyvin moninainen, mutta se on myös muuttunut aikojen saatossa paljon. Kun katsotaan taaksepäin aina vaihdantatalouteen saakka, huo-

mataan, että laadulla oli merkitys liiketoiminnassa jo silloin. Ostaja ja myyjä olivat kaupantekohetkellä välittömässä yhteydessä, ja laatu sekä hinta määrittyivät vaihdantahetkellä tuotteeseen tutustumisen jälkeen. Talouselämä kehittyessä laadunvalvonnan tehtävän omaksuivat käsityöläisammattikunnat. Tuotteiden laatua pyrittiin ylläpitämään ja valvomaan kouluttamalla työhön ammattitaitoisia osaajia. Kisällin ja mestarin arvon saamisessa kädenjäljen laatu olikin tärkeässä osassa, ja asiakkaiden arvostuksen saaminen oli käsityöläiselle suuri kunnia. (Lecklin 2002, 15.)

Teollinen vallankumous ja siirtyminen massateollisuuteen muuttivat tuotteiden valmistusta huomattavasti. Tuotteet tehtiin tehtaissa koneellisesti sarjatuotantona, joka vaati uuden kouluttamattoman työvoiman palkkaamista. Tämä eriytti tuotteiden suunnittelun ja valmistuksen toisistaan, ja samalla syntyi taylorismi. (Lecklin 2002, 16.) Taylorismissa tähdätään työmenetelmien tehostamisen kautta saamaan organisaation toiminta mahdollisimman tehokkaaksi. Keskeisinä periaatteina ovat työvaiheiden tarkka arviointi, työntekijöiden koulutus, työnkuvien ohjeistus ja työnjako sekä henkilöstön yhteistoiminta. (Tienari & Meriläinen 2009, 83 - 84.) Työ jaettiin osiin, ja sitä tekivät ihmiset ja koneet. Tällainen työvaiheiden erittely aiheutti kokonaisuuden näkemisen puutteen, ja sen takia virheiden syntymistä ei voitu estää. Korjauksena tähän ongelmaan perustettiin laaduntarkastajien ammattiryhmä, jonka tehtävänä oli tarkkaila eri työvaiheita ja tarkastaa, että vaatimukset täytettiin aina raaka-aineista lopputuotteisiin saakka. Heidän tehtävänä oli myös raportoida mahdollisista epäkohdista ja ehdottaa keinoja parantaa toimintaa. (Lecklin 2002, 16.)

Laaduntarkastajien työnkuva kehittyi pikkuhiljaa laadunohjaukseen, ja apuun otettiin tilastolliset menetelmät. Prosessin läpikäyneille tuotteille asetettiin tavoitearvo ja siitä sallittu poikkeama. Hyväksyttävä tulos oli löydyttävä tämän vaihteluvälin sisältä. Tavoitteena tuotannossa oli saada tasaista laatua olevia tuotteita sekä pienentää vaihteluväliä. (Lecklin 2002, 17.) Laadunohjaus kohdistui yleensä kuitenkin vain yksittäiseen tuotteeseen, joten laadulle oli annettava laajempi merkitys jotta toimintaa pystyttiin kehittämään. Tämä synnytti laadunvarmistuksen, jonka avulla pyrittiin löytämään laatuvirheitä ja ylimääräisiä kustannuksia ennalta ehkäisevä työtap.

Laadun käsitteen laajentaminen on aikaan saanut sen, että laadusta on tullut osa niin johtamista, strategista suunnittelua kuin organisaation kehittämistäkin. Asiakaskeskeisyys on noussut sisäisiä toimintoja tärkeämmäksi ja tuotteiden laadun lisäksi nykyisin

tarkastellaan koko toimintaprosessin laatua. Teollisuuslähtöisyydestä on näin etäännytty, ja myös sidosryhmät kuuluvat tänä päivänä laatukonseptiin. (Lecklin 2002, 17 - 18.)

2.1.2 Laadun elementit

Nykypäivän liike-elämässä laatua mitataan asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten mukaan, ja laadukas toiminta johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin. Sisäisen toiminnan tehokkuus ei siis enää takaa korkeaa laatua. Asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtäminen antaa avaimet kehittää toimintaa vastaamaan erilaisiin tarpeisiin (Lecklin 2002, 18). Liike-elämässä nykyisin toiminnan erinomaisuutta kuvaava laadun määritelmä vaatii pohjakeseen käsitteen monipuolisen tarkastelun, sillä erinomaisuus tarkoittaa jokaiselle organisaatiolle eri asiaa (Lecklin & Laine 2009, 16). Laadun elementtejä on tarkastelijasta riippuen lukuisia. Käsittelen alla muutamia mielestäni tärkeimpiä ja vaikuttavimpia elementtejä, joita ovat mm. laadun tekniset elementit, osaaminen ja ympäristön lukeminen sekä signaalit ja sosiaaliset elementit.

Tekniset elementit

Laadun historiaa ja kehitystä tarkastellessa on helppo ymmärtää, miksi ensimmäinen tarkastelun kohteena olevista piirteistä on laadun tekniset elementit. Teollisuus valjasti teknisen erinomaisuuden laadun luojaksi, ja se on yhä edelleen suuressa osassa tuotteen laadukkuudesta puhuttaessa. Tekninen laatu on liitetty perinteisesti tavaroiden ominaisuuksiin, sillä palvelutuotteiden laadun arviointi on vaikeampaa (Lecklin & Laine 2009, 17). Laadukkaasta tuotteesta ollaan myös usein valmiita maksamaan korkeampi hinta. Näitä ominaisuuksia Lecklin (2002, 21) on kuvannut myös käsitteillä tuotelaatu ja arvolaatu. Virheettömyyden korostuminen laadunvalvonnan kautta on puolestaan saanut yritykset tavoittelemaan 0-virhetasoa tai Six Sigmania, eli kolmea virhettä miljoonassa tapauksessa (Lecklin & Laine 2009, 18). Lecklin ym. kuitenkin korostavat (2009,18) että liika virheisiin tuijottaminen voi syödä toimintaa, ja parempi tapa luoda toimiva yrityskulttuuri on kannustaminen ja rohkaisu.

Asiakaslaatua, tai toisin sanottuna asiakastyytyväisyyttä, voidaan pitää laadun viimeisenä arvioijana. Jotta tuote olisi laadukas, on sen täytettävä asiakkaan tarpeet (Lecklin 2002, 21.) Asiakkaita tulee kuunnella tuotteiden kehittämisessä ja laadun varmistami-

seksi, sillä viime kädessä heidän päätökset ostaa tai jättää ostamatta vaikuttavat yrityksen menestykseen. Vastavuoroisuuteen asiakkaan kanssa tulee panostaa jo suunnitteluvaiheessa, jotta jyvät karsiintuvat akanoista heti eikä huonoihin ideoihin turhaan kuluteta rahaa ja aikaa. Palautteen kerääminen taas auttaa organisaatiota kehittämään toimintaa. (Lecklin & Laine 2009, 18).

Laadun teknisenä elementtinä voidaan pitää myös kustannustehokkuutta. Asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten mukaisen tuotekehittelyn lomassa ei tule unohtaa kustannuksia. Laadukas tuote on myös taloudellisesti tehokas (Lecklin & Laine 2009, 19). Toiminnan kustannustehokkuutta tulee organisaatiossa pyrkiä ylläpitämään karsimalla turhia työvaiheita ja minimoimalla laatukustannuksista. On myös hyvä muistaa tarkastella koko toiminnan kustannuksia kriittisellä silmällä ja miettiä ulkoistamisen mahdollisuuksia.

Osaaminen ja ympäristön lukeminen

Jotta teknisenä elementtinä pidettävää kustannustehokkuutta ja sitä kautta taloudellista tehokkuutta saadaan ylläpidettyä, on osattava panostaa oikeisiin asioihin. Organisaation on pystyttävä hahmottamaan toimintansa niin kokonaisuutena kuin osissa, ja joihinkin osiin on panostettava muita enemmän halutun lopputuloksen saamiseksi. Muutosvalmius on menestyvän yrityksen valttikortti alati muuttuvassa yhteiskunnassa, joten joustavuus ja ketteryys ovat oikeanlaisen ja oikea-aikaisen panostamisen ohella elinehtoja markkinoilla pärjäämiselle. Muutoksia on pystyttävä tekemään kysynnän vaihteluiden pohjalta nopeasti niin kapasiteetissa, toimitusajoissa kuin itse tuotteissakin (Lecklin & Laine 2009, 21.) Nopea uusiutuminen tuokin yritykselle kilpailuedun jota muiden on vaikea saavuttaa, jos yritysten olosuhteet eivät ole uusiutumiselle otolliset. Kilpailuetu tuo mukanaan mahdollisuuden mm. viestinnän uudelle suuntaamiselle, brandin vahvistamiselle sekä tuotekehityksen ja investointien oikeanlaiselle kohdistamiselle. (Laamanen 2005, 83).

Lisäarvon tuottaminen asiakkaille parantaa aina yrityksen asemaa markkinoilla. Esimerkiksi asiakaspalautteen kautta pyritään etsimään tunnistamattomia tarpeita, ja sitä kautta yllättämään asiakkaat positiivisesti. (Lecklin & Laine 2009, 23). Lisäarvoa yritys voi tuottaa asiakkaille monilla tavoilla, niin tavara- kuin palvelutuotteidenkin kautta. Nykyisin mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa palveluilla ovat jo lähes rajattomat.

Laatua voi tarkastella palveluiden osa-alueella kahdesta näkökulmasta, teknisenä tai toiminnallisena laatuna. Tekninen laatu muodostuu asiakkaalla siitä, mitä he saavat yritykseltä lopputuloksena. Tekninen laatu on asiakkaalle käteen jäävä kuva vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, kun tapahtuma on jo ohi (Grönroos 1998, 63). Toiminnallinen laatu puolestaan muodostuu asiakkaalle siitä, miten hän kokee palvelutilanteen ja myyntiprosessin. Tämä näkökulma keskittyy myyntityön totuuden hetkiin (Grönroos 1998, 64). Totuuden hetki on määritelmän mukaan palvelun tarjoajan mahdollisuus tässä ja nyt osoittaa asiakkaalle palvelun laatu (Grönroos 1998, 68). Se siis tarkoittaa myyjän ja asiakkaan välistä kommunikaatiota myyntihetkellä, ja sen tuomia mahdollisuuksia vakuuttaa asiakas tuotteen tai palvelun laadusta.

Teknisen laadun kautta lisäarvon luominen on vaikeampaa, sillä tällöin yrityksen tulisi löytää sellainen tekninen ratkaisu, joka olisi kilpailijoiden ulottumattomissa. Toiminnallisen laadun kautta lisäarvon luominen on yleisempää. Kehittämällä tätä ulottuvuutta yritys voi saada huomattavaa lisäarvoa ja sitä kautta kilpailuetua muihin yrityksiin. (Grönroos 1998, 66.)

Signaalit ja sosiaaliset elementit

Kuten jo ketterydestä puhuttaessa tuli esille, muutos on väistämätöntä yrityksen kehittymisen kannalta. Teknisillä elementeillä ja osaamisella päästään jo pitkälle, mutta yleensä muutokseen tarvitaan myös uusia näkökulmia. Näitä löytyy tarkastelemalla vahvoja ja heikkoja signaaleja. (Lecklin & Laine 2009, 24.)

Huhut, tarinat, tabut ja trendit ovat esimerkkejä erilaisista signaaleista, joiden kautta muutosta voi lähteä hakemaan. Huhuilla voi olla niin positiivinen kuin negatiivinenkin vaikutus, riippuen tiedonkulusta. Hyvin kerrotut tarinat onnistuneesta tuotekehittelystä tms. luovat hyvän kuvan yrityksestä, ja sillä voidaan tukea viestintää ja parantaa ilmapiiriä myös yrityksen sisällä. Tabu tarkoittaa itsestään selvää asiaa. Tällaisten vanhojen rajojen rikkominen voi avata aivan uuden kilpailukentän yrityksille ja viedä toiminnan uusiin ulottuvuuksiin. Trendit varsinkin nuorison keskuudessa kertovat myös paljon siitä, mikä on pinnalla, mikä menossa ohi, ja mikä tulossa. Nuorten ajatuksiin ja mielipiteisiin tutustuminen on yksi innovatiivisen yrityksen merkeistä. (Lecklin & Laine 2009, 25 - 26.)

Sosiaaliset elementit laadussa muodostuvat henkilökohtaisista kokemuksista. Mm. mielen tyyneys, välittäminen ja harmonia, kauneus ja onni sekä kestävä kehitys voidaan luokitella näihin elementteihin. (Lecklin & Laine 2009, 27 - 29.) Stressin tiedetään heikentävän suorituskkyä ja se on myös mielenterveyden säilyttämisen vuoksi pidettävä tarpeeksi alhaisena. Työympäristö antaa voimia työntekijälle, ja sen viihtyvyydestä on muistettava huolehtia, sillä kuten Lecklin (2002, 28) asian ilmaisee, henkilöstö tekee laadun. Jos henkilöstö ei ole työympäristöön tyytyväinen, ei laatukaan ole sillä tasolla, jolla se voisi olla.

Työympäristössä välittäminen on tärkeää, jotta jokainen tuntee kuuluvansa yhteisöön. Tällöin myös työntekijät haluavat työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja työyhteisön toiminta on harmonista. Kauneus laadussa pyritään saavuttamaan designilla ja muotoilulla jo tuotekehityksestä lähtien. Asiakkaat odottavat nykyisin tuotteiden olevan laadukkuuden lisäksi myös sulavalinjaisia. Menestymiseen tarvitaan aina myös hieman onnea. Joskus onni on pelkkää sattumaa, ja kaikki tuntevatkin kuvauksen Hannu Hanhesta. Toisaalta onni on myös tulos vankasta pohjatyöstä ja oikeiden ratkaisujen tekemisestä. (Lecklin & Laine 2009, 28 - 29.)

Kestävä kehitys on myös yksi sosiaalisista elementeistä laadussa. Toiminnan kehittämisessä tulee ottaa huomioon muutakin kuin kustannustehokkuus. Nykyisin yritykset joutuvat täyttämään tiukkoja standardeja ympäristö-, turvallisuus- ja terveysasioissa ennen kuin tuotteille tai palveluille voidaan näyttää vihreää valoa. On myös muistettava tuotteen vaikutukset koko sen elinkaaren aikana, ei vain teko- tai käyttövaiheessa. Nykypäivän kasvavien kaatopaikkojen ja ongelmajätevuorien keskellä ympäristöystävällisen tuotteen kehittäminen voikin antaa yritykselle suuren kilpailuedun, sillä kuluttajat ovat alkaneet huomioida vaikutuksia entistä enemmän ja tekevät valintojaan myös kestävän kehityksen pohjalta. Myös kansainvälisesti ilmastonmuutoksen hidastaminen on alettu ottamaan vakavammin. Valtion ympäristöhallinnon mukaan (2011) kansainvälisiä ilmastopimuksia, kuten Kiiton pöytäkirja ja YK:n ilmastopimus, on tehty rajoittamaan hiilidioksidipäästöjä ja hidastamaan ilmaston lämpenemistä.

2.2 Laadunhallinta

Laadunhallinnalla on kahdeksan periaatetta, jonka pohjalta laadunhallintajärjestelmät rakennetaan. Nämä taulukossa 1 näkyvät periaatteet ovat pysyviä ja ne on hyväksytty johtaviksi laadunhallinnan ajatuksiksi ympäri maailman. Periaatteet on aina pidettävä mielessä kehitettäessä organisaation toimintaa, ja ne toimivat hyvin myös sisäisen auditoinnin kysymyksissä. (Pesonen 2007, 78 - 81.)

TAULUKKO 1. Laadunhallinnan periaatteet (Pesonen 2007)

Laadunhallinnan periaatteet	
1.	Asiakaskeskeisyys
2.	Johtajuus
3.	Henkilöiden huomioiminen
4.	Prosessimainen ajattelutapa
5.	Systeemiajattelu
6.	Jatkuva parantaminen
7.	Päätöksenteko perustuu faktoihin
8.	Yhteistyösuhteet

Tärkeimmäksi periaatteeksi taulukossa 1 on listattu asiakaskeskeisyys. Asiakkaat ovat organisaatiolle elintärkeä asia. Heidän tarpeiden ymmärtäminen kokonaisuutena on keskeinen osa toimintaa, ja nämä tarpeet on myös osattava kääntää organisaatiossa ymmärrettäviksi. Johtajat ohjaavat organisaation toimintaa oikeaan suuntaan ja asettavat sille tavoitteet. Tästä syystä johtajuus on toisena laadunhallinnan periaatteiden listalla. Johdon tehtävänä on luoda ympäristö jossa työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään, ja jossa he voivat ja haluavat onnistua. Työn kuvaan kuuluu erilaisien toimintojen ja töiden suunnittelu, toimeenpano, seuranta ja parantaminen. (Pesonen 2007, 79.)

Organisaation toiminta perustuu ihmisiin, niin omaan henkilöstöön kuin asiakkaisiinkin. Kolmantena taulukossa 1 oleva henkilöiden huomioiminen koskettaa tätä osaluetta organisaatiosta. Toiminnassa myös oma henkilöstö tulee nähdä yhtenä asiakasryhmänä, sillä tyytyväiseen asiakkaaseen tarvitaan tyytyväinen henkilöstö. Tämän puute vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja ihmisten motivaatioon ja henkiseen kapasiteettiin.

teettiin. Julkisuuteen kerrotut arvot on muistettava toteuttaa, sillä ristiriitaisuus heikentää yrityskuvaa niin asiakkaan kuin työntekijänkin silmissä. (Pesonen 2007, 79.)

Taulukon 1 neljäs ja viides periaate käsittelevät organisaation toimintaa. Prosessimainen ajattelu korostaa toiminnan ohjausta tapahtumasarjoina funktioiden sijaan. Tällä tavoin reviiriajattelu vähenee ja kokonaisuuden ymmärtäminen helpottuu. Prosesseja voidaan myös mitata, ohjata reaaliajassa ja parantaa pitkäjänteisesti. Systeemiajattelu puolestaan käsittää erilaisten prosessien kokonaisuuksien hahmottamisen. Tämän verkoston kautta organisaation toimintaa ohjataan kohti asiakastyytyväisyyttä. (Pesonen 2007, 80.)

Organisaation on kilpailullisilla markkinoilla pysyäkseen pystyttävä taukoamatta kehittymään. Kuudentena periaatteena oleva jatkuva parantaminen kuvaakin tätä ominaisuutta. Jotta toimintaa voidaan parantaa, on työnkuvien oltava selkeitä ja tavoitteisiin pääsemiseksi tehtävä niin pieniä parannuksia kuin suuria siirtojakin. Nämä siirrot ja parannukset pohjautuvat aina johonkin päätökseen, ja päätösten teon faktapohjaisuus löytyykin kohdasta 7. Totuudenmukaista tietoa organisaatiossa antavat esimerkiksi erilaiset mittaukset ja havainnot, joiden pohjalta päätökset tehdään. (Pesonen 2007, 80.)

Viimeisenä kohtana taulukon 1 laadunhallinnan periaatteissa on yhteistyösuhteet. Toimiva organisaatio perustuu sidosryhmien kanssa tehtävään työhön ja partnership -ajatteluun. Tietenkään kaikkien yhteistyökumppanien kanssa yhteistyö ei ole aina yhtä syvällistä. Markkinoilla pärjätäkseen yrityksen toiminnan on oltava läpinäkyvää, ja tiedon jakamisen merkitys korostuu. Laadun edistäminen on kaikille osapuolille edullista, joten niin sanottujen win-win -tilanteiden tavoittelu on suotavaa. (Pesonen 2007, 80.)

2.3 Laatu järjestelmät

Laadunhallintajärjestelmällä on monta nimeä. Järjestelmää voidaan kutsua esim. toiminnan ohjausjärjestelmäksi tai johtamisjärjestelmäksi (Pesonen 2007, 50). Ennen se tunnettiin myös laatu järjestelmänä, mutta uusimmassa ISO -laatustandardissa nimeen on lisätty termi management, hallinta. Laadunhallintajärjestelmä on johtamisen järjestelmä, joka ohjaa toimintaa siihen suuntaan, että asiakas on tyytyväinen saamaansa

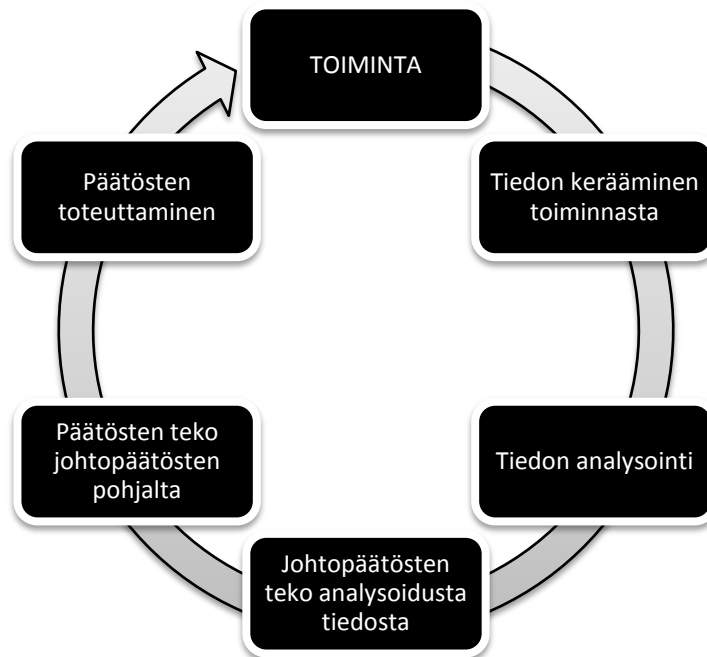
palveluun tai tuotteeseen. Sen tuottaman tiedon pohjalta johto ja mahdollisesti myös päälliköt sekä muut työntekijät tekevät johtamiseen liittyviä päätöksiä. (Pesonen 2007, 50.)

2.3.1 Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus

Laadunhallintajärjestelmällä tulee olla tavoitteita, jotta sen käyttäminen on perusteltua. Järjestelmän tavoitteina voivat olla esimerkiksi järjestelmällisyyden hakeminen toiminnan ohjaukseen, asiakastyytyväisyyden varmistaminen, tuotteiden laadun takaaminen, työn tuottavuuden lisääminen, yhtenäisen käytännön löytäminen ja hyviksi todettujen toimintatapojen dokumentointi (Lecklin & Laine 2002, 31). Tavoitteet vaihtelevat yrityksittäin ja ovat riippuvaisia tilanteista. Järjestelmä kannattaakin rakentaa sellaiseksi, ettei se vieraannuta yrityksen toimintaa käytännöstä. Tavoitteiden kautta tulee hakea järjestelmällisyyttä toimintaan ja varoa liiallista yksityiskohtiin tuijottamista. (Lecklin & Laine 2002, 32.)

Organisaatiossa laadunhallintajärjestelmänä pidetään usein toimintaprosessien olemassaoloa. Tämä tarkoittaa sitä että tehdään, kuten on päätetty ja tuloksilta toivotaan sitä, mitä on haettu. Asioiden tekemisestä on siis sovittu jollain tavalla. Tämä ei kuitenkaan yksin tee laadunhallintajärjestelmää. Lisäksi organisaation laadunhallintajärjestelmään tulee kuulua myös toiminnan parantamisen prosessi. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmästä puhuttaessa tulevat usein esiin sanat silmukka tai lenkki. Tällä tarkoitetaan toiminnan parantamiseksi tehtävää jatkuvasti toistettavaa erilaisten toimien ketjua. Tämä ketju on esitetty kuvassa 1.



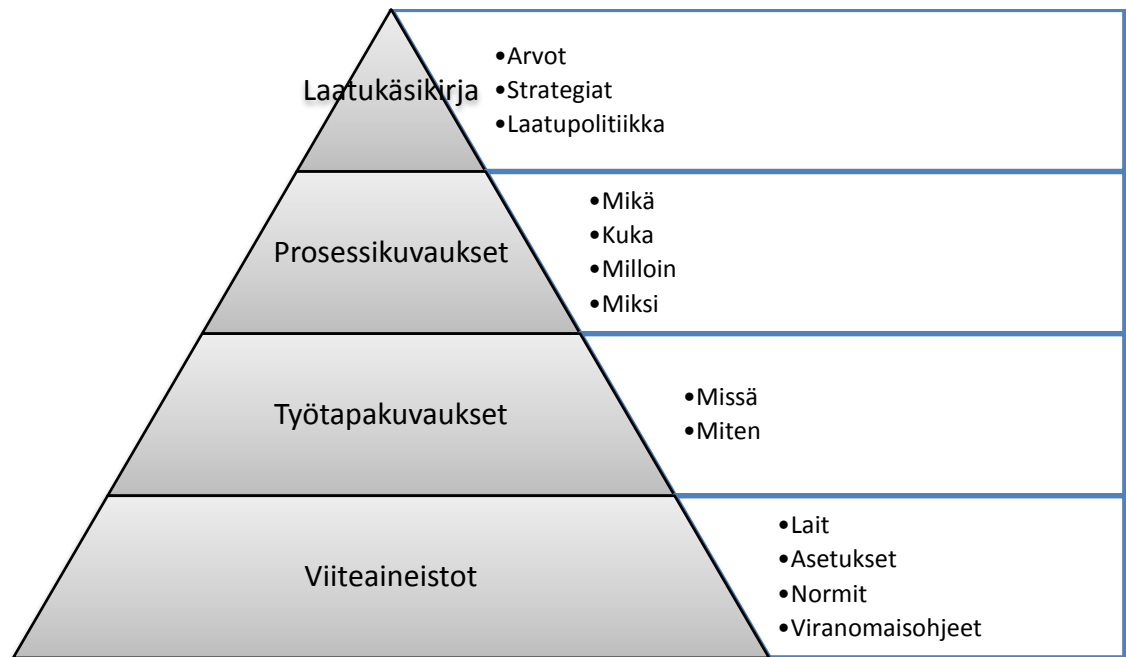
KUVA 1. Laadunhallintajärjestelmän silmukka (Pesonen 2007)

Kuvaa 1 lähdetään tulkitsemaan ylhäältä ja edetään myötäpäivään. Yrityksen toiminnasta kerätään tietoa, joka analysoidaan. Analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä, joiden pohjalta puolestaan päätökset tehdään. Päätös ei välttämättä aina ole jokin muutos tai toimenpide, vaan päätös voi olla myös olla tekemättä asialle mitään. Viimeisenä vaiheena silmukassa eli toiminnan parantamisen ketjussa on päätösten toteuttaminen. Sen jälkeen ketju lähtee uudelleen pyörimään, ja organisaatiossa tutkitaan, autoivatko muutokset. (Pesonen 2007, 51.)

2.3.2 Rakenne

Laadunhallintajärjestelmä rakentuu toiminnan pohjalle. Ennen varsinaista toimintaa on organisaatiossa kuitenkin sovittava tavasta, jolla toimitaan erilaisissa tilanteissa. Tämän jälkeen toteutetaan itse toiminta. Jälkitoimena tutkitaan toiminnan tuloksia, ja sitä onko toiminta antanut sellaisia näyttöjä kuin sen on odotettu. (Pesonen 2007, 53 - 54.)

Itse laadunhallintajärjestelmän rakenteesta ei yksinkertaista standardiohjetta ole olemassa. Yksi esimerkki järjestelmän rakenteesta on useatasoinen pyramidimalli. Sen sisältämien tasojen määrä vaihtelee yrityskohtaisesti ja riippuu myös yrityksen koosta (Lecklin & Laine 2002, 33). Pienyrityksille voi riittää kahden tason malli, ja kuvan 2 nelitasoinen malli pitäisi olla riittävän laaja täyttämään suuryrityksenkin tarpeet.



KUVA 2. Esimerkki laadunhallintajärjestelmän rakenteesta (Lecklin & Laine 2002)

Järjestelmän ylin taso eli laatukäsikirja sisältää laatujärjestelmän esittelyn, keskeisten arvojen kertomisen sekä yrityksen laatuun liittyvien strategioiden ja laatupolitiikan kertomisen. Laatukäsikirjan laatiminen ei ole pakollista, mutta se on tärkeä apuväline käytännön toiminnassa, ja edellytyksenä ISO 9000 -laatustandardissa. Käsikirjassa tulee tulla ilmi laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeet sekä kuvaus vuorovaikutuksista, joita prosessien välillä on. (Lecklin & Laine 2002, 34.) Kun laatukäsikirjan sisältö ja rakenne on sovitettu yhteen yrityksen tarpeita ajatellen ja laatustandardin vaatimukset on otettu huomioon, auttaa käsikirja ymmärtämään paremmin organisaation toimintaa, toimintaan perehtymistä ja työn tekemistä.

Prosessien kuvaus on tärkeä osa laadunhallintajärjestelmää, ja tärkeimmät prosessit kuvataankin laatujärjestelmässä yksityiskohtaisesti esim. kaavioiden avulla. (Lecklin & Laine 2002, 33.) Kuvassa 2 näkyviin kysymyksiin, mikä, kuka, milloin ja miksi, on myös löydyttävä vastaukset laatukäsikirjasta. Selkeästi toteutetut prosessikuvaukset toimivat yrityksessä hyvinä apuvälinenä kehitettäessä toimintaa. Prosesseista ja niiden kuvauksesta lisää luvussa 2.5.

Kolmas taso sisältää työohjeet. Kuvaukset ovat yksityiskohtaisia työmenetelmistä lähtien, ja ohjeissa annetaan myös ohjeita työn suorittamiseen. Samaan tasoon liitetään

yleensä myös toiminnan vastuut ja valtuudet, sekä laatuvaatimukset. Kuvan 2 alimmalla tasolla kuvataan viiteaineistot, joihin kuuluvat erilaiset ulkopuoliset aineistot liittyen työnkulkuun ja prosesseihin. (Lecklin & Laine 2002, 33.) Näistä esimerkkejä ovat koneiden käsikirjat, viranomaisohjeet, normit ja lainsäädäntö.

2.3.3 ISO -standardit

Laadunhallinnassa käytetään 9000 -standardisarjaa. Se on Kansainvälisen standardointijärjestön (International Organisation for Standardization, ISO) kehittämä ja yleisin laadun standardi maailmassa. ISO -standardiin kuuluu perusteiden ja sanaston (ISO 9000) lisäksi laadunhallintajärjestelmän vaatimukset (ISO 9001) ja laadunhallintajärjestelmän suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle (ISO 9004). (Lecklin & Laine 2009, 37.)

Kuten kaikissa nykypäivän tietopaketeissa, ISO -standardeissakin on vanhempia ja uudempia versioita. Suomen standardisoimisliiton (2012) mukaan uusimman laadunhallintajärjestelmän täydellinen nimi on ISO 9001:2008. Nimi tulee siitä, että uusin versio julkaistiin 15. marraskuuta 2008. Uusimmassa versiossa vaatimukset eivät kuitenkaan ole muuttuneet edellisestä vuoden 2000 versiosta, vaan uusi versio on vain selkeyttänyt sisältöä. Tässä luvussa kerrotut laadunhallintajärjestelmän ominaisuudet perustuvatkin vuoden 2000 versioon. Laadunhallintajärjestelmästä löytyvät myös luvussa 2.2. esille tulleet laadunhallinnan kahdeksan periaatetta. Seuraavassa alaluvussa käsiteltävät standardiin kirjatut laadunhallintajärjestelmän vaatimukset muodostuvatkin näiden periaatteiden pohjalta. (Suomen standardisoimisliitto 2012.)

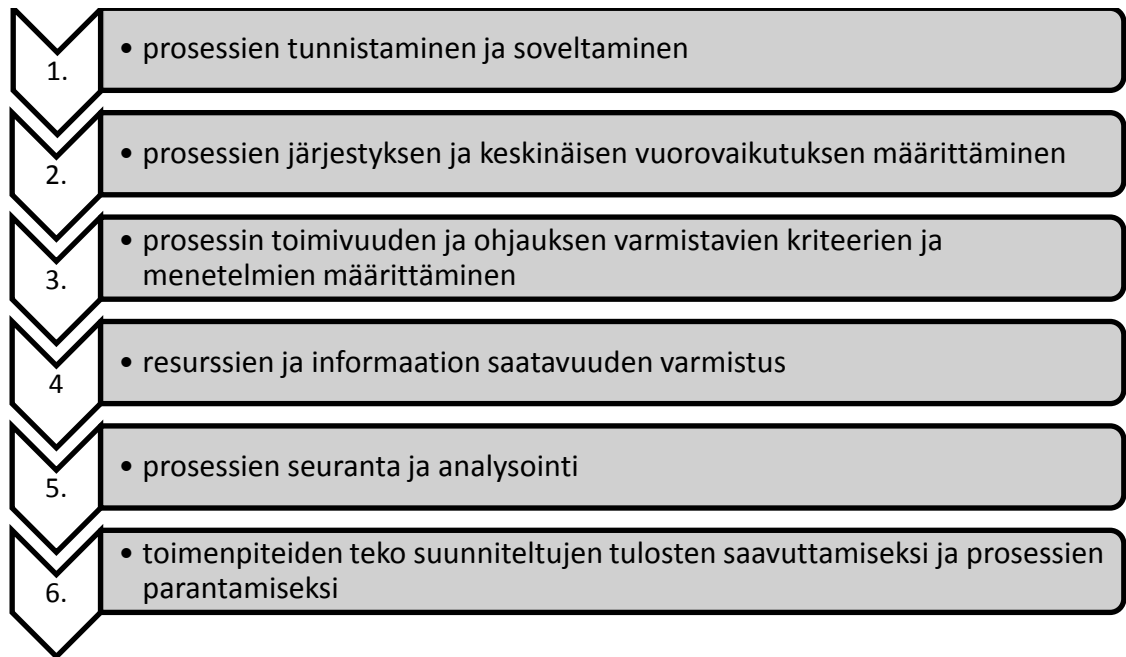
ISO -standardin pohjalta löytyy prosessimainen toimintamalli. Lähtökohtana tälle prosessimaiselle ajattelulle ovat sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset, jotka organisaation tulee täyttää toiminnallaan. Toimintamalli koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat johdon vastuu, resurssien hallinta, tuotteen toteuttaminen sekä mittaus, analysointi ja parantaminen. Prosessimalli pohjautuu Demingin ajatukselle jatkuvasta kehityksestä, josta kerrotaan tarkemmin laadun kehittämisen ja prosessien yhteydessä. Toiminta perustuu johdon asettamiin tavoitteisiin, joiden toteutumisen määrittää riittävät ja oikeanlaiset resurssit. Tuotteiden toteutus koostuu prosesseista, jotka taas koostuvat tehtävistä. Mittaukset puolestaan antavat tarvittavaa tietoa tavoitteisiin pää-

semisestä ja osapuolten tyytyväisyydestä, jota johto analysoi. (Kuivalainen ym. 2005, 21.)

2.3.4 Vaatimukset

Vuoden 2000 version myötä ISO -standardiin tuli merkittäviä uudistuksia, kuten prosessimainen ajattelutapa ja johdon roolin korostaminen laatu-asioissa. Standardissa myös ymmärrettiin se, ettei jokaista asiaa tarvitse määrittää laadunhallintajärjestelmässä, vaan työntekijät ovat ammattitaitoisia ja osaavat ajatella itsenäisesti. (Pesonen 2007, 82.) Työohjeiden vähentämisen tilalle uusimpaan versioon on tullut prosessien seuraamisen ja tavoitteiden asettamisen vaatimus. Tavoitteiden tason päättää jokainen organisaatio itse, mutta perustelut prosessien mittaamiselle täytyy osata kertoa.

Yleisenä ohjenuorana laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä voidaan pitää prosessimaisen toimintamallin rakentamista. Laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa onkin otettava huomioon kuvan 3 kohdat (Lecklin 2002, 35). Prosessikartta auttaa antamaan vaatimuksista selkeimmän kuvan, ja se onkin hyvä väline organisaation vaatimusten jaottelussa. Prosessikartta on kuva, jossa on esitettyinä kaikki organisaation prosessit ja niiden väliset yhteydet. Sen tavoitteena on auttaa organisaation keskeisimmän toiminnan logiikan hahmottamisessa (IMS Business Solutions Oy 2012). Prosessikarttaa rakentaessa on hyvä muistaa, että yksinkertaisemmille prosesseille riittävät helpot ohjeet, kun taas monimutkaisemmille prosesseille tarvitaan enemmän ohjeistusta.



KUVA 3. Organisaation yleiset vaatimukset laadunhallintajärjestelmässä (Pesonen 2007)

Laadunhallintajärjestelmän dokumentoinnin laajuus riippuu suuresti organisaation koosta ja toimintatavasta (Lecklin 2002, 35). Ideana kuitenkin on, että toiminta on täsmennettyä vasta dokumentoituna. Laadunhallintajärjestelmästä on dokumentoituna löydyttävä mm. laatupolitiikka ja laatutavoitteet, laatukäsikirja, ainakin kuusi (6) menettelyohjetta kuvauksineen, organisaation omat asiakirjat sekä tallenteet.

Minimivaatimuksena oleva kuuden eri menettelyn toteuttamisen dokumentointi sisältää asiakirjojen hallinnan, tallenteiden hallinnan, sisäisen auditoinnin, poikkeavan tuotteen valvonnan, korjaavan toimenpiteen ja ehkäisevän toimenpiteen. Näiden lisäksi organisaatio voi kirjata laadunhallintajärjestelmäänsä menettelyohjeita itselle tärkeistä aihealueista, kuten esim. ISO -standardin prosessimaisen toimintamallin kulmakivistä eli johdon vastuusta, resurssien hallinnasta, tuotteen valmistuksesta ja asiakasprosesseista tai prosessien mittauksesta ja analysoinnista. (Pesonen 2007, 90 - 123.) Organisaation omilla asiakirjoilla järjestelmän vaatimuksissa tarkoitetaan henkilöstölle tarjolla olevaa informaatiota, kuten työ- ja käyttöohjeita tai tuotantosuunnitelmia. (Pesonen 2007, 86.)

2.3.5 Sertifikaatti

Yritys voi saada laadunhallintajärjestelmälleen sertifikaatin täyttämällä ISO 9001:n vaatimukset. Sertifikaatin saaminen ei tarkoita todella korkeaa tasoa, vaan yksinkertaisesti sitä, että organisaatiolla on laadunhallintajärjestelmä joka johdattaa sitä kohti asetettuja tavoitteita (Pesonen 2007, 221). Tavoitteisiin sisältyy aina myös asiakastyytyväisyys, joten luonnollisena johtopäätöksenä voidaan sanoa sertifioidun organisaation asiakkaiden olevan tyytyväisiä. Näin tulee jälleen esille myös laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteys.

Itse standardi on hyvä tapa osoittaa organisaation ulkopuolelle asioiden olevan vaaditussa kunnossa, ja tällaista toiminnan hallitsemistaidon osoittamista voivat tarvita niin pienet kuin suuretkin organisaatiot. Organisaation sisäisiä syitä sertifioinnin hankkimiseen voivat puolestaan olla mm. henkilökunnan halua järjestelmälliselle ja selkeälle toiminnalle ja vastuunjaolle, tavoitteiden selkeää esittämistä sekä tiedon kulkua ja palautteen saamista (Pesonen 2007, 221 - 222).

Sertifikaatin hakeminen aloitetaan laatuprojektin jälkeen. Organisaation on myös täytettävä tiettyjä ehtoja. Organisaation on esim. pystyttävä esittämään laatukäsikirja, jossa heidän toimintansa kuvataan. Lisäksi organisaatiossa on täytynyt suorittaa ainakin yksi sisäinen auditointi -kierros ja yksi johdon katselmus. (Pesonen 2007, 223.) Virallista vaatimuslistaa sertifioinnin hakemiselle ei ole, mutta järkevästi ajateltuna sitä on turha hakea ennen kuin yllä mainitut asiat ovat kunnossa.

Hakuprosessi käynnistyy siis oman kypsyysprosessin toteutamisella. Seuraava vaihe on henkilökunnan virittäminen sertifioitumisprosessiin kertaamalla prosessin eri vaiheet ja perusteet organisaation laadunhallinnalle. Tämän jälkeen organisaatiossa otetaan yhteys sertifiointielimeen, joka selvittää puhelimitse laadunhallintajärjestelmän yleisen tilan organisaatiossa. Jos sertifiointielin katsoo järjestelmän sopivaksi, hän pyytää dokumentaation lähettämistä auditoijalle. Tämä on prosessin neljäs vaihe, jonka jälkeen tulee suunnittelukokous. Kokouksessa käydään läpi auditoijan kommentit dokumentoinnista, ja sovitaan arvioitavat kokonaisuudet seuraavaan vaiheeseen, joka on ulkoinen arviointi. Se tapahtuu keskustelemalla johdon kanssa ja arvioitaessa prosesseja ja yksiköitä. Seitsemännessä vaiheessa korjataan arvioinnissa esiin nousseita poikkeamia, ja kahdeksas vaihe on sertifiointilautakunnan käsittely. Jos kaikki vaati-

mukset on täytetty ja toimenpiteet suoritettu asianmukaisesti, hakijalle myönnetään sertifikaatti. Viimeiset vaiheet sertifikaattiin etenemisessä ovat sertifikaatin luovutus ja sen ylläpito, joka tapahtuu seuranta -arviointien avulla. (Pesonen 2007, 223 - 226.)

2.4 Laadun kehittäminen

On väärin ajatella, että kun laadunhallintajärjestelmä on rakennettu, laatu paranee itsestään ja mitään muuta ei enää tarvitse tehdä. Laadun ylläpitäminen ja kehittäminen tarvitsevat johtamista, ja laadun johtaminen on saatujen tietojen pohjalta tehtävää jatkuvaa päätösten tekoa (Pesonen 2007, 160). Laadun parantaminen on kuitenkin mahdollista ilman tavoitteita (Laamanen 2007, 203). Siksi niiden selkeä määrittäminen onkin tärkeää organisaatiolle. Luodun järjestelmän aikaansaamia muutoksia on myös pystyttävä mittaamaan, jotta pystytään näkemään onko kehitystä tapahtunut. Tämä vaatii hyvän dokumentoinnin olemassaolon ja oikeita asioita tutkivat mittarit. Myös osaaminen organisaatiossa vaikuttaa siihen, kuinka tuotettua laatua saadaan kehitettyä eteenpäin.

Johtaminen

Laadunhallintajärjestelmän perimmäinen tehtävä on hyvä muistaa. Sen tarkoituksena on tuoda esille laatuun ja toimintaan vaikuttavia asioita sekä antaa tietoa päättäjille siitä, mitkä asiat ovat onnistuneet ja mitkä eivät. (Pesonen 2007, 159). Järjestelmän kehittäminen voidaan nähdä projektina, jonka päätyttyä organisaatiossa palataan normaaliin arkeen. Arki koostuu laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen sovitulla tavalla toimimisesta, toiminnan seuraamisesta ja jatkuvasta kehityksestä.

Johtajan asema organisaation laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä on tärkeä. Esimies ei saa prosessin tuloksena hävitä alaiselta, mutta on huolehdittava, että hänen tehtävänsä on oikeanlainen. Laamanen (2007, 120) toteaaakin, että nykypäivänä itse työn tekemiseen ei esimiesten olemassaoloa vaadita, vaan ”esimiehiä tarvitaan osaamisen hankintaan ja kehittämiseen”. Esimiehen ja prosessin omistajan tehtävät ovat myös erilaiset. Prosessin omistaja kehittää prosessia ja tavoittelee sille erinomaista suorituskkyä, kun taas esimies vastaa toimivat työryhmän kokoamisesta ja sen kehittämisestä eteenpäin (Laamanen 2007, 125). Aina ei ole paras vaihtoehto nimetä pro-

sessin omistajaksi esimiestä, sillä hänellä ei välttämättä ole tarvittavaa tietotaitoa eikä aikaa asian hoitamiseen (Laamanen 2007, 120).

Yksittäiset työntekijät on myös otettava huomioon muuttuvan toiminnan yhteydessä. Jotkin ihmiset ottavat uudet toimintatavat vastaan avoimesti ja mielenkiinnolla, mutta joillekin työtehtävien muuttuminen ja vanhasta irtaantuminen aiheuttavat ahdistusta. Uudenlaisen järjestelmän luominen kuitenkin luo tehokkuutta toimintaan, ja se on kehitetty palvelemaan koko organisaatiota (Laamanen 2007, 129). Työnteossa vastuu lisääntyy ja työtehtävät laajenevat, ja työntekijöiden parannusehdotukset ja kehittämisprosessiin osallistuminen ovat järjestelmän, ja sitä myötä myös organisaation laadun, kehittämisen edellytyksiä.

Laadun johtaminen on siis loputon prosessi. Se on sykleissä toimiva kokonaisuus, josta ensimmäisen osan muodostaa ISO -standardin mukainen toiminta. Laatujohtamisen (Total Quality Management) periaatteena on määrittää laadun ongelma ja sen syyt, kehittää ja toteuttaa ratkaisu näiden tietojen pohjalta, ja tarkastaa muutoksen seurauksia. Hyväksi todettu ratkaisu voidaan myös standardisoida tulevia ongelmia silmälläpitäen. Laatujohtamisessa toiminnan pohjana voidaan käyttää ns. Demingin ympyrää, joka pyrkii suunnittelun, tekemisen, seuraamisen ja reagoinnin vaiheiden kautta jatkuvaan kehittymiseen ja sitä myötä parempaan laatuun. (Rampersad 2001, 3 - 5.) Noudattamalla Demingin, tai toisella nimellä PDCA -ympyrän syklistä kokonaisuutta jatkuvasti, toiminnan kehittäminen ja parantaminen juurtuvat osaksi jokaisen työntekijän työtä. Näin organisaatio oppii tuntemaan itseään paremmin ja kykenee myös vastaamaan asiakkaiden toiveisiin tarkemmin. (Rampersad 2001, 6.) Demingin ympyrästä kerrotaan lisää prosessien yhteydessä luvussa 2.5.

Mittarit

Prosessien yhteydessä sana mittari aiheuttaa usein hämmennystä, sillä se liitetään konkreettisiin mittareihin, kuten nopeusmittariin. Toiminnan mittaaminen ei kuitenkaan ole tällaista mittaamista, vaan siinä keskitytään asioiden seuraamiseen (Pesonen 2007, 154). Tuloksia voidaan ilmoittaa numeerisesti, havainnoinnin avulla tai tarkastuksen lopputuloksena.

Mittausta työpaikoilla tehdään erilaisista syistä. Jonkin asian mittaaminen vaikuttaa yleensä esim. siihen, kuinka siihen suhtaudutaan työympäristössä. Jatkuva havainnointi ja seuraaminen esimiestasolta vakuuttaa työntekijätkin siitä, että asia on tärkeä. Näin hekin oppivat tarkastelemaan asiaa uudessa valossa ja muistavat sen tärkeyden. Toinen peruste mittaamiselle on tavoitteiden asettaminen. Jotta organisaatiossa voidaan asettaa realistisia tavoitteita, on tiedettävä, mikä tilanne on sillä hetkellä, ja mihin halutaan päästä tulevaisuudessa. Myös liiketoiminnan kehittyminen ja oman tason osoittaminen ovat hyviä syitä mittaamiseen. (Pesonen 2007, 155.)

Kokonaisvaltaista mittaamista organisaation tasolla suoritetaan yleensä BSC -mittaristolla (Balanced Score Card), joka suomeksi tarkoittaa tasapainotettua tuloskorttia. Tulokortti koostuu neljästä näkökulmasta, jotka ovat asiakkaaseen, henkilöstöön, prosesseihin ja talouteen liittyvät tulokset. Tämä neljän näkökulman malli on noussut vanhan, pelkästään talouteen liittyvien tulosten seurannan tilalle, ja siinä kaikkien tulosten on oltava samanarvoisia. Tästä tulee mittariston termi ”tasapainotettu”. (Pesonen 2007, 155.)

Jos prosessin mittareita mietittäessä tulee eteen ongelmia, on muistettava pitää ajatukset tarpeeksi yksinkertaisina. Hyvä neuvo tilanteeseen on mitata sitä, mitä asiakas ja organisaatio prosessilta odottavat (Pesonen 2007, 156). Täsmennystä näiden kysymysten herättämiin ajatuksiin saa ns. kolmen kysymyksen logiikalla. Kysymykset löytyvät alla olevasta taulukosta 2.

TAULUKKO 2. Mittareiden löytämisen kolme kysymystä (Pesonen 2007)

Kysymys
1. Mikä on prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa?
2. Mitkä ovat prosessien asiakkaiden tarpeet, vaatimukset, odotukset ja tottumukset?
3. Mitkä menestystekijät ovat yrityksen myyntiprosessissa?

Vastaukset taulukon 3 kaikkiin kysymyksiin löytyvät huolella tehdystä prosessin peruskuvauksesta, josta kerrotaan lisää luvussa 2.5.2. Se on prosessin aloitusvaiheessa tehty pohdinta prosessin perustiedoista (Pesonen 2007, 145). Ensimmäisen kysymyksen pohjalta johdettuja mittareita voivat yleensä olla mm. kannattavuus ja asiakasrakenne. Toisen kysymyksen vastauksia pohdittaessa odotuksia voi miettiä myös johdon

ja työntekijöiden kannalta. Näin mittareihin saa lisättyä erilaisia vaihtoehtoja. Menestystekijöiden miettimisen kautta joukkoon voi lisätä vielä pari mittaria, jonka jälkeen mittareista valitaan ne, jotka kertovat parhaiten myyntiprosessin toiminnasta. (Pesonen 2007, 157 - 158.) Mittarien sopiva määrä on 2 - 5, sillä yhdellä mittarilla saadaan harvoin kaikkea tarvittavaa tietoa, ja liian monen mittarin kanssa ongelmaksi muodostuu niiden mitäänsanomattomuus.

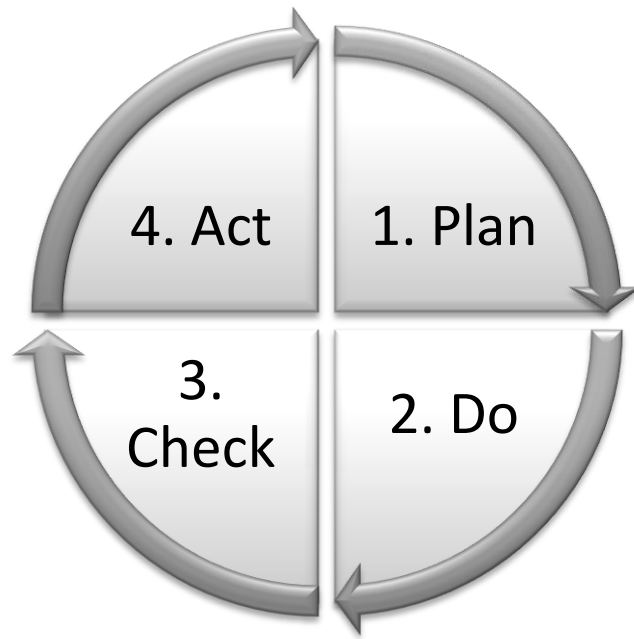
2.5 Prosessit

Prosessi on tapahtumasarja, joka muodostuu vaiheista. Prosessina voidaan pitää melkein mitä tahansa muutosta tai kehitystä (Laamanen 2007, 19). Vaatimuksena kuitenkin on, että prosessilla pitää saada aikaan jotain. Tällä aikaansaamisella tulee myös olla kohde, joku, joka haluaa saada osansa tuloksesta. (Pesonen 2007, 129.) Tämä on yleisesti asiakas. Prosessien kehittäminen muodostuu erilaisista vaiheista. Näitä ovat prosessien tunnistaminen, prosessien kuvaaminen, prosessien vieminen käyttöön, ja prosessien jatkuva parantaminen (Paunia 2012). Alaluvussa 2.5.1 kuvataan prosessien tunnistamisessa huomioon otettavia tekijöitä, luvussa 2.5.2 avataan prosessien kuvaamista hieman tarkemmin ja luvussa 2.5.3 prosessien kehittämistä eteenpäin.

2.5.1 Prosessit liiketoiminnassa

Prosessi rakentuu syötteestä (input), joka yhdessä resurssien kanssa yhdistyessään aikaansaavat tuotoksen (output). Syötteet ovat tietoa ja materiaalia, jota jalostetaan prosessissa tuotteiksi, palveluiksi ja suorituskyyvyksi (Laamanen 2007, 20). Resursseja ovat mm. osaaminen, työaika, raha, laitteet ja tilat. Näiden lisäksi prosessiin liittyy palautteen antaminen, jonka avulla prosessia kehitetään (Laamanen 2005, 153).

Prosessien tunnistamista voi tehdä monella tapaa. Yksi on PDCA -ympyrä, jota kutsutaan myös Demingin ympyräksi (Tuurala 2010). Mallia käytetään prosessien kehittämisen lisäksi myös johtamisessa, kuten luvussa 2.4. kerrottiin. Kuten kuvasta 4 nähdään, malli koostuu suunnittelusta (Plan), tekemisestä (Do), seuraamisesta (Check) ja reagoimisesta (Act). Näitä eri vaiheita käytetään hahmottamaan asiat ja osa-alueet, joita tarvitaan prosessien jatkuvasti kehittyvään toimintaan.



KUVA 4. PDCA -ympyrä (Tuurala 2010; Rampersad 2001)

Toinen tapa pohtia prosesseja tulee esille hyvin palvelutuotteiden prosessia tutkittaessa. Tavaratuotteiden prosessit ovat rakenteeltaan yksinkertaisia erilaisten vaiheiden ketjuja jotka toistuvat säännöllisesti ja onnistuen, mutta palvelutuotteiden prosesseissa selkeään tapahtumasarjaan ongelmia tuottavat asiakkaat. Prosessin yksinkertainen peräkkäisten vaiheiden toteutuminen häiriintyy, kun asiakkaat käyttäytyvät arvaamattomasti ja haluavat jotain muuta kun on ajateltu (Laamanen 2007, 21). Haasteena onkin kehittää sellainen palvelutilanne, että asiakkaalle jää positiivinen kuva toiminnasta.

Parhaiten epävarmaan tilanteeseen voi varautua pohjaamalla prosessiajattelun asiakkaaseen. On osattava jo etukäteen pohtia, kuka asiakas on ja saako hän palvelutilanteen lopussa sen mitä on halunnut. Jälkimmäiseen kysymykseen vastaaminen mittaa hyvin prosessin toimivuutta, ja sitä voidaan sanoa myös asiakastyytyväisyydeksi. (Pesonen 2007, 129.) Kuitenkin on muistettava että prosesseilla pyritään parantamaan yrityksen suorituskkyä, joten yrityksen tuottavuuden ja tehokkuuden kehittämistä ei saa unohtaa.

Prosessit ja strategia liittyvät myös yhteen. Strategian oletetaan harhaanjohtavasti olevan suunnitelma vision toteuttamiseen (Laamanen 2005, 154). Tämä olisi totta täydellisessä maailmassa, mutta ihmiset eivät toimi suunnitelmien perusteella. He toimivat tunteidensa pohjalta sosiaalisessa verkostossa, ja tätä tiedostamatonta toimintaa ei ole

otettu mukaan strategian oletukseen. Tässä kohtaa prosessit tulevat kuvaan mukaan. Ne auttavat ihmistä hahmottamaan toiminnan vaikutuksia. Strategian voidaankin sanoa toteutuvan prosesseissa. (Laamanen 2005, 155.)

2.5.2 Prosessien kuvaus

Kaikkia organisaatiossa tapahtuvia prosesseja ei tarvitse kuvata. Siksi prosesseja jaotellaankin erilaisiin luokkiin. Ydinprosesseiksi kutsutaan prosesseja, jotka ovat suorassa yhteydessä asiakkaaseen. Esimerkiksi myyntiprosessi on tällainen. Tukiprosessit puolestaan tukevat ydinprosessien toimintaa. Ne ovat sisäisiä prosesseja joilla ei aina ole kontaktia asiakkaaseen. Kolmantena luokkana ovat avainprosessit, joka sisältää niin ydinprosessit kuin osan tukiprosesseistakin. Nimi kuvaa prosessien tärkeyttä organisaation toiminnalle, ja sen vuoksi avainprosesseihin kuuluvat prosessit on kuvattava. (Pesonen 2007, 131.)

Prosesseja kuvataan selittävän tekstin ja erilaisten piirrosten, kuten prosessikaavioiden avulla. Normaalisti kuvaukset ovat paperisia tai sähköisiä, mutta ne voidaan esittää myös ääni- tai elokuvamuodossa. (Pesonen 2007, 130.) Hyvään kuvaukseen sisältyy Pesonen (2007, 144) mukaan kolme asiaa. Nämä ovat prosessin peruskuvauksen, prosessikaavio ja kaavion vaiheiden avaaminen. Prosessien liian tarkka kuvaus ei kuitenkaan ole suositeltava, sillä ne haittaavat ymmärrystä (Laamanen 2005, 160). Kuvauksia voi halutessa aina tarkentaa prosessin edetessä.

Prosessin peruskuvauksen voi tehdä monella tavalla, mutta kun sen on valinnut organisaatiolle, se on hyvä standardisoida (Laamanen 2005, 161). Yleiskuvauksessa pohditaan ja kirjataan ylös myös itsestään selviltä tuntuvia asioita, sillä ne voivat selkeyttää mahdollisia erimielisyyksiä organisaatiossa. Yksi tapa on jakaa käsiteltävät asiat Laamasen (2007, 78) esittämän mallin mukaan kuuteen osaan aihealueittain. Toinen tapa on kirjata prosessista Pesosen (2007, 146 - 147) esittämä ns. yhdentoista kysymyksen sarja. Molemmista tavoista tulevat esille samat tiedot, mutta esitystapa on hieman erilainen. Taulukossa 3 näkyy Pesosen malli ja sen sisältämät kysymykset.

TAULUKKO 3. Prosessin yleiskuvaus (Pesonen 2007)

Yhdentoista kysymyksen sarja	
1.	Prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa? Mitä on tarkoitus saada aikaan?
2.	Prosessin ensimmäinen/viimeinen vaihe?
3.	Mikä on input/output?
4.	Kuka/ketkä ovat asiakkaita?
5.	Mitä odotuksia/vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?
6.	Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
7.	Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?
8.	Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?
9.	Mitkä ovat prosessin mittarit?
10.	Miten prosessia ohjataan?
11.	Miten prosessia parannetaan?

Yleiskuvauksen jälkeen siirrytään prosessikaavion rakentamiseen. Prosessikaavio kuvaa prosessin etenemistä eri vaiheiden kautta, ja se tehdään joko prosessin ymmärtämiseksi tai parantamiseksi. Tarkoituksena onkin havainnollistaa prosessin yleiskuvauksen sisältöä (Lecklin 2002, 156). Kaavio voi yksinkertaisuudessaan olla peräkkäisistä vaiheista piirretty vaakasuora kuvio, tai se voi olla moniulotteisempi malli, jossa kuvataan roolit, eli prosessiin osallistuvat tahot, ja tekeminen, eli prosessin vaiheet. Viimeisenä hyvän kuvauksen kohtana on kaavion vaiheiden erittely. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisesta vaiheesta kerrotaan kuka, mitä, miten, milloin ja missä. Pituutta prosessin kuvauksella kokonaisuudessaan on suositeltu olevan kolmisen sivua, eli noin sivu per vaihe. Kuvauksia voi aina pidentää, kun tietoa ja ymmärrystä tulee lisää. (Pesonen 2007, 151 - 152.)

2.5.3 Prosessien arviointi ja parantaminen

Prosessin yksi keskeisimmistä vaiheista on sen jatkuva parantaminen. Tämän taukoamattoman kehittämisen pohjana on toteutetun prosessin arviointi, jotta nähdään missä asioissa tavoitteet on saavutettu, ja missä vielä on parannettavaa. Prosessia arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon niin organisaation kuin asiakkaan mielipide. Näin saadaan mahdollisimman laaja kuva toiminnan tuottamista tuloksista.

Arviointi

Asiakkaalta arvio saadaan asiakaspalautteen muodossa, ja he arvioivat laadun saamansa tuotteen tai palvelun kautta (Lecklin 2002, 160). Annetusta palautteesta ei suoraan voida nähdä, millaisia parannuksia prosessin toteutuksessa on tehtävä, mutta asiakas-tyytymättömyyttä aiheuttaviin kohtiin voidaan puuttua pohtimalla, mitkä vaiheet tuotannossa aiheuttavat sitä, ja miten sitä saataisiin vähennettyä. Asiakaspalautteessa kysytyille asioille asetetaan mittarit, joilla voidaan mitata ja arvioida niiden toimivuutta ja merkitystä asiakkaalle. Näillä numeerisilla tuloksilla voidaan arvioida prosessin kehittämistarve. Graafien piirtämisen ja analysoinnin kautta voidaan asiakaspalautteesta luoda merkityksen ja toimivuuden nelikenttä. (Lecklin 2002, 162.) Sitä kautta nousevat selkeästi esille mm. asiat, joita asiakkaat pitävät tärkeinä, mutta jotka eivät toimi halutulla tasolla.

Organisaation oma arviointi on myös tärkeä prosessin kehittämisen kannalta. Periaatteeltaan arviointi voidaan suorittaa samalla tavalla kuin asiakkaillekin. Erona on kuitenkin se, että palautteen antaa kehitystiimi, joka pyrkii arvioimaan prosessia asiakkaan silmin. Sisäisessä arvioinnissa tulee muistaa myös tuloksen arviointi organisaation kannalta. Organisaation sisäisessä arvioinnissa voi olla mukana myös haastattelu, jossa keskustellaan mm. oman suorituksen toimivuudesta ja mahdollisesta kehitystarpeesta. (Lecklin 2002, 164.) Arviointien avulla toiminnan vahvuudet ja heikkoudet nousevat helpommin esiin, ja niihin voidaan ruveta vaikuttamaan.

Yleisin virhe arvioinnissa on liiallisen kriittisyys. Sen voi pyrkiä kääntämään pääläelleen aloittamalla positiivisten asioiden etsimisestä. Ihmiset ovat luonnostaan taipuvaisia ajattelemaan negatiivisesti, ja kritiikin korostaminen voi aiheuttaa epävarmuutta omia taitoja kohtaan. Tämä voi pahimmillaan johtaa hyvienkin ideoiden hylkäämiseen. Positiivisten asioiden korostamisella voidaan välttyä kritiikin nostamalta puolustusreaktiolta ja saada aikaan oikeasti rakentavaa palautekeskustelua. (Laamanen 2007, 98.)

Parantaminen

Jotta prosesseja voidaan kehittää ja näin parantaa liiketoimintaa, on toiminnan arvioinnin oltava jatkuvaa. Tuuralan (2010) mukaan toistuvasti tapahtuva arviointi takaa

organisaation pysymisen ajan tasalla, ja se pystyy reagoimaan paremmin muutoksiin asiakkaiden ja yrityksen vaatimuksissa. Arvioinnin analysointia helpottamaan organisaation kannattaa laatia laatutavoitteet. Laamanen (2007, 202) on muotoillut asian hyvin helposti ymmärrettäväksi, ”Parantaminen on mahdotonta ilman tavoitteita.”

Kaikki sanonnat, jotka ilmaisevat organisaation toiminnan suuntaa, eivät täytä tavoitteen määritelmää. Ne voivat olla päämääriä, suuntaviivoja tai toivomuksia, mutta ol-lakseen tavoitteita, sanonnat tarvitsevat jotain muutakin. Laamanen (2007, 203) listaa-kin tavoitteen kriteereiksi kolme asiaa. Tavoite on voitava ilmaista numeroin, sen on oltava mittayksikkö, ja se on oltava kiinnitetty aikaan. Vaikka ajatus tavoitteen olemi-sesta numeroin ilmaistava voi hämmästyttää, se on hyvä muistisääntö kirjatessa tavoit-teita toiminnalle. Oikein määriteltyjen tavoitteiden pohjalta organisaatio voi Tuuralan (2010) mukaan määrittää kehitystä seuraavat mittarit. Kaikkea ei voida mitata resurs-sien puitteissa, joten mittarien valinta on tehtävä tarkasti.

Kaiken tämän teknisen ja konkreettisen asioiden ylöskirjaamisen lisäksi on muistetta-va, että organisaatio elää ihmisten kautta, ja ihmiset tarvitsevat suunnan minne edetä. Viestinnän tärkeys korostuu prosessien onnistuneessa parantamisessa. Tavoitteiden kautta tapahtuvaa prosessien parantumista ei voi tapahtua, jos viestintä organisaatiossa ei ole kunnossa. Numeeriset tiedot ja tunnusluvut eivät kerro koko kuvaa, vaan sen takana oleva toiminta ja sen tarpeet ovat muutoksen kohde. (Laamanen 2007, 204.) Jos viestintä ei ole kunnossa organisaation sisällä, muutostarve voi aiheuttaa vastarin-taa ja hankaloittaa näin organisaation mahdollisuuksia kehittyä parempaan. Organisa-aation ihmisten sitoutuminen tavoitteisiin ja sitä kautta muutoksiin onkin pitkä prosessi, ja se lähtee liikkeelle vuorovaikutuksesta ja viestinnästä.

3 PALVELUN LAATU

Ylikoski (2001, 117) toteaa palvelun merkityksen kasvaneen voimakkaasti 2000-luvulle tultaessa. Palvelut mahdollistavat tarjonnan muokkaamisen yksilölliseksi, kun pelkillä tuotteilla joukosta erottuminen alkaa olla mahdotonta. Kilpailukyvyyn luomi-nen pelkällä ydinpalvelullakaan ei enää onnistu, mutta apuun on tullut palvelun laatu. Laadukkaalla palvelulla yritys jää asiakkaan mieleen, ja sen palveluja käytetään seu-raavankin kerran. (Ylikoski 2001, 117.)

Tässä luvussa jatketaan ensimmäisessä luvussa aloitettua laadun käsittelyä, mutta nyt laatu yhdistetään palveluihin. Ensin avataan hieman palvelun yleistä käsitettä, ja sen jälkeen liitetään palvelu ja laatu yhteen toimivan palveluyrityksen aikaansaamiseksi. Myös asiakkaiden rooli on tässä asiassa iso, sillä palvelut rakentuvat asiakkaiden odotusten ja vaatimusten ympärille, ja palvelun laatu määräytyy asiakkaan kokemana. Tästä syystä yritysten pyrkiminen kasvamaan asiakastyytyväisyyteen on loputon.

3.1 Laatu palvelualalla

Hyvä laatu on palveluyrityksen päämäärä, ja siihen pyrkiminen yrityksen toimintafilosofia. Hyvän laadun saavuttamiseksi yrityksen on myös kehityttävä jatkuvasti. Kun asiaa katsotaan näin, voidaan helposti huomata, että palvelun laatu ei ole koskaan valmis. Se on jatkuvassa liikkeessä, ja se tulee ymmärtää koko työyhteisön yhteisenä oppimisprosessina. (Pesonen ym. 2002, 22.)

3.1.1 Palvelun määrittely

Kotler (1999) on määritellyt palvelun seuraavasti: ”Palvelu on sellainen asiakkaalle tarjottava toiminto tai hyöty, joka on aineeton ja joka ei johda omistusoikeuteen.” (Pesonen ym. 2002, 21). Määritelmä ei kuitenkaan kata kaikkia tilanteita, jossa palvelua esiintyy. Normaalissakin tavaratuotteen myyntitilanteessa myyjä tarjoaa asiakkaalle palvelua, esimerkiksi auttamalla asiakasta tuotteen valinnassa. Monissa palvelun määritelmässä löytyy Kotlerin määritelmän tavoin puutteita. Grönroosin (1998, 51) mukaan tämä johtuu siitä, että määritelmät ovat liian rajattuja. Tarkan määritelmän pohjimisen sijaan pitäisi Grönroosin mukaan keskittyä palvelun piirteiden kuvaamiseen.

Palvelun piirteet

Suurin osa tuotteista on tavarain ja palvelun yhdistelmiä, ja pelkästään toista oleva tuote on harvinainen (Pesonen ym. 2002, 22). Tavara- ja palvelutuotteita voidaankin kuvata ns. jatkumolla, jonka toisessa ovat täysin aineettomat palvelut ja toisessa päässä konkreettiset tuotteet (Ylikoski 2002, 21). Periaatteena siis on, että palvelu on yleensä enemmän tai vähemmän aineeton (Grönroos 1998, 53). Tämä on yksi palvelun peruspiirteistä ja suurin syy tavaroiden ja palveluiden eroihin. Aineettomuus tuo

kuitenkin mukanaan epävarmuuden, sillä asiakkaalla ei ole mahdollisuutta testata tai edes useissa tapauksissa nähdä palvelua. Tähän voi Pesosen ym. (2002, 23) mukaan vaikuttaa esittämällä asiakkaille mahdollisimman konkreettisia piirteitä palvelun tuottamisesta, kuten esimerkiksi yrityksen toimitilat ja henkilökunnan käyttäytyminen.

Toinen palvelun peruspiirteistä on se, että palvelu tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti. Tämä tarkoittaa myös että asiakas on mukana palvelun tuottamisessa, ja sitä kautta asiakaspalvelu nousee entistä tärkeämmäksi tekijäksi palvelun laadun kannalta (Pesonen ym. 2002, 23). Heterogeenisyydellä puolestaan kuvataan palvelun ainutkertaisuutta. Grönroos (1998, 55) muotoilee asian hyvin sanomalla, että asiakas ei voi koskaan saada täsmälleen samaa palvelua kuin edellinen asiakas.

Palvelua ei myöskään voida varastoida tai omistaa (Grönroos 1998, 55). Varastoiminen on mahdotonta, sillä kuten yllä on esitetty, on palvelu ainutkertainen tapahtuma jossa asiakas ja palvelun tarjoaja ovat samanaikaisesti vuorovaikutuksessa. Kampaaja ei esimerkiksi voi leikata tai värjätä hiuksia varastoon. Epätasaisuutta kysynnässä voidaan kuitenkin yrittää tasoittaa hintadifferoinnilla, joka tarkoittaa hintojen erilaistamista asiakaskohtaisesti. Omistamisoikeuden siirtymättömyys tarkoittaa sitä, ettei asiakkaalle yleensä jää palvelusta käteen mitään konkreettista. Tämä hankaloittaa asiakasuskollisuuden kehittämistä ja tunnettuuden lisäämistä. Yksi tapa konkretisoida palvelua on yritysten käyttöön ottamat kanta-asiakaskortit. (Pesonen ym. 2002, 24 - 25.)

Palvelun tasot

Palvelu on eri osista muodostuva kokonaisuus, jota kutsutaan myös palvelupaketiksi. Palvelukokonaisuus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ne ovat ydinpalvelu, ja sitä täydentävät lisäpalvelut ja tukipalvelut. (Bergström & Leppänen 2009, 204.) Ydinpalvelulla tarkoitetaan sitä perustaa, jonka pohjalle toiminta on perustettu. Se on Pesosen ym. (2002, 29) mukaan ”keskeisin asia, jota asiakas tarvitsee”. Ydinpalvelu on siis vastaus asiakkaan tarpeisiin ja samalla yrityksen toiminnan lähtökohta.

Lisäpalvelut ovat usein välttämättömiä palvelun kannalta, mutta ne eivät kuulu itse ydinpalveluun. Ne muodostavat silti oleellisen osan palvelukokonaisuudesta, joka asiakkaalle tarjotaan. Tällainen on esimerkiksi lähtöselvitys ennen lentomatkaa (Berg-

ström & Leppänen 2009, 204). Lisäpalvelu konkretisoi asiakkaan saamaa peruspalvelua, ja tätä kautta myös palveluympäristöä voidaan pitää yhtenä lisäpalveluna (Pesonen ym. 2002, 32).

Tukipalveluiden avulla tuotetaan yritykselle kilpailuetua. Nämä palvelut eivät ole välttämättömiä peruspalvelun kannalta, mutta ne helpottavat palvelun käyttöä ja näin lisäävät asiakkaan mukavuutta. Tukipalvelun avulla ydinpalvelusta tulee houkuttelevampi, ja samalla se luo yrityksen tarjoamasta palvelusta erilaisen kuvan kilpailijoiden palveluun verrattuna. Esimerkkinä tukipalvelusta on palvelun räätälöinti, kuten matkakuutuksen hankkiminen samalla kun asiakas tilaa matkan. Lisä- ja tukipalvelut voivat molemmat olla myös segmenttikohtaisia, eli vaihdella eri asiakasryhmissä. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat lentokoneissa eri luokissa matkustaville tarjottavat erilaiset palvelut. (Pesonen ym. 2002, 32 - 33.)

Palvelujen luokittelu

Palveluita voidaan jaotella myös muilla tapaa kuin niiden erilaisten osien kautta. Palveluiden luokittelu on yksi tällainen tapa. Sillä pyritään nostamaan palveluista esille erilaisia palveluorganisaatioita ja palvelutilanteita. Palvelutilanteen katsominen asiakkaan silmin myös auttaa ymmärtämään asiakkaan odotuksia paremmin. (Ylikoski 2002, 26.)

Palveluita voidaan luokitella monilla eri tavoilla. Yksi tapa on jakaa palvelut kulutus- ja yrityspalveluihin (Ylikoski 2002, 27). Nämä kaksi eroavat toisistaan sillä, että yrityspalveluiden ostajina toimivat muut organisaatiot ja kulutuspalveluiden ostajina niiden mukaisesti kuluttajat, eli yksittäiset ihmiset tai kotitaloudet. Jotkin yritykset ovat luoneet palveluita molemmille asiakasryhmille, ja tarjoavat niin yritys- kuin kuluttajapalveluitakin. Hyviä esimerkkejä tästä ovat pankit ja vakuutusyhtiöt.

Kulutuspalvelut voidaan edelleen jakaa julkisen vallan ja yksityisten organisaatioiden tuottamiin palveluihin. Yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitoon suunnatut palvelut, kuten poliisi ja pelastustoimi, ovat esim. julkisia palveluja. Myös kunnalliset terveydenhoitopalvelut kuuluvat julkisiin palveluihin. (Ylikoski 2002, 27.) Yksityiset palvelut puolestaan ovat itsenäisten organisaatioiden tai konsernien tuottamia palveluja. Julkisen sektorin palvelut voidaan myös luokitella sen mukaan, tuottaako niitä voit-

toa tavoitteleva organisaatio eli yritys, vai voittoa tavoittelematon non-profit organisaatio. Non-profit organisaatioita ovat esimerkiksi seurakunta ja kunnallinen terveyskeskus.

Asiantuntijapalvelut on myös yksi palveluista esiin nouseva luokittelu. Tällaisen nimityksen saadakseen palvelun tarjoajalla on oltava korkea koulutus ja erityisosaaminen ammattiinsa. Ylikosken (2002, 27) mukaan asiantuntijapalveluun liittyykin yleensä neuvojen antamista ja asiakkaan ongelman ratkaisua. Mm. lääkärit ja asianajajat voidaan luokitella asiantuntijapalvelun tuottajaksi.

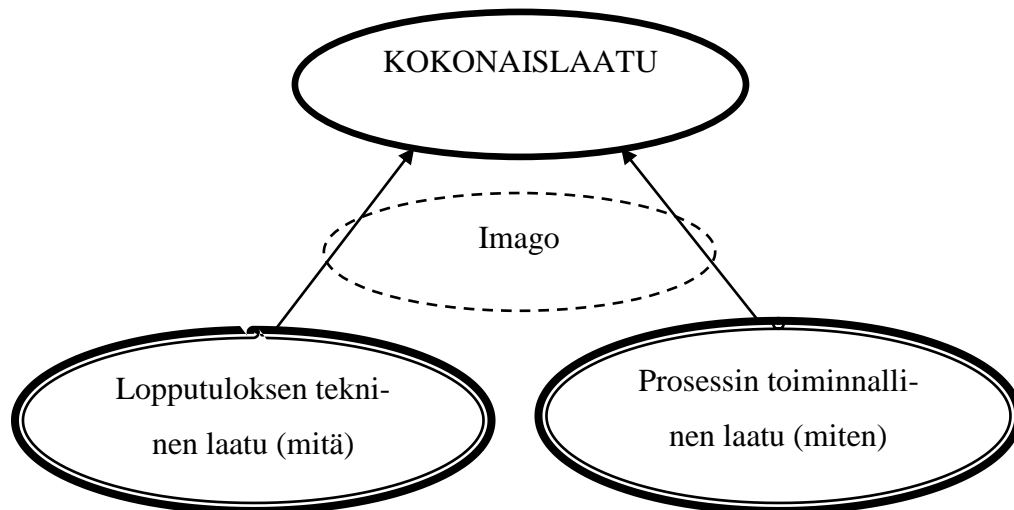
3.1.2 Palvelun laadun ulottuvuudet

Totuuden hetket ovat oleellinen osa asiakkaan ja palvelun tarjoajan välistä vuorovaikutustilannetta. Ne tarkoittavat Grönroosin (1998, 68) mukaan hetkiä, jolloin palvelun tarjoajalla on mahdollisuus vakuuttaa asiakas palvelujensa laadusta. Tämä vuorovaikutustilanne vaikuttaa suuresti asiakkaan kokemaan laatuun. Asiakkaan kokema laatu kuvaakin oikeastaan hänen asennetta yritystä kohtaan, ja se koostuu kahdesta ulottuvuudesta. Nämä ovat tekninen ulottuvuus eli lopputulosulottuvuus, ja toiminnallinen ulottuvuus eli prosessiulottuvuus.

Teknisen laadun ulottuvuus kuvaa asiakkaan ajatusta siitä, *mitä* he saavat lopputuloksena palvelutilanteesta yrityksen kanssa (Grönroos 1998, 63). Lopputuloksella on suuri merkitys laatua arvioitaessa, sillä se jää asiakkaalle käteen vuorovaikutustilanteesta. Tästä syystä asiakkaat myös pystyvät mittaamaan teknistä laatua objektiivisesti (Pesonen ym. 2002, 47). Toiminnallinen laatu puolestaan rakentuu asiakkaan kokemuksista palvelutilanteesta, eli *miten* asiakas saa palvelun. Toiminnallisen laadun mittaaminen objektiivisesti ei ole yhtä helppoa, sillä jokaisella päätökseen vaikuttavat omat tottumukset ja näkemykset.

Nämä kaksi tekijää eivät vielä kahdestaan muodosta kokonaislaatua. Kuten kuva 5 näyttää, teknisen ja toiminnallisen laadun välissä eräänlaisena suodattimena toimii imago eli yrityskuva. Yrityksen imago vaikuttaa suurelta osin siihen kuinka asiakas hyväksyy virheitä vuorovaikutustilanteessa. Hyvän imagon omaava yritys voi saada pienet virheet anteeksi huonontamatta asiakkaan kuvaa palvelun laadusta, kun taas huono imago korostaa pieniäkin virheitä ja vaikuttaa negatiivisesti kokonaislaatuun.

(Grönroos 1998, 63.) Yrityskuvan rooli on siis suuri laatua määriteltäessä, ja vaikei yritys pysty kontrolloimaan sitä, se pystyy vaikuttamaan sen sisältöön. Tätä varten yrityksen on selvitettävä, millainen yritys kuva on nyt ja millaiseksi se halutaan. Muutostoinimet vaativat usein toimenpiteitä niin sisäisissä prosesseissa kuin ulkoisessa tiedotuksessaakin. (Pesonen ym. 2002, 49.)



KUVA 5. Palvelun laadun ulottuvuudet (Grönroos 1998)

Koettu kokonaislaatu ei kuitenkaan koostu vain laatu-ulottuvuuksien pohjalta, vaan sen määrittelyssä on myös muistettava ottaa mukaan asiakkaan palvelulta odottama laatu. Lopullinen palvelun laatu määräytyykin koetun ja odotetun laadun erotuksesta, josta puhutaan myös näiden kahden välisenä kuiluna. (Grönroos 1998, 67 - 68.) Asiakkaan odottaman laadun ollessa epärealistisen korkealla, ei yrityksen hyväksikään arvioitu laatu täytä hänen vaatimuksia. Näin laatu koetaan alhaiseksi. Parhaimmillaan laatu onkin, kun palvelu ylittää asiakkaan odotukset. On kuitenkin varottava ylittämistä odotuksia liikaa, sillä silloin asiakas voi reagoida kielteisesti turhaan prameiluun. (Ylikoski 2002, 120.)

Odotukset riippuvat monista tekijöistä. Näitä ovat mm. markkinaviestintä, imago, suusanallinen viestintä ja asiakkaan tarpeet. Yhdessä nämä osa-alueet muodostavat asiakkaalle mielikuvan siitä, mitä hän haluaa palvelulta. Laatuun vaikuttavista odotuksista ja sen aiheuttamista kuiluista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.2.

Kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät

Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavista tekijöistä julkaistiin 1980-luvulla tutkimuksia, ja yhden mittavan tutkimuksen tuloksia käytetään tänäkin päivänä kokonaislaadun ulottuvuuksista puhuttaessa. Tämä tutkimus kuvaa kymmenen tekijää, joiden huomattiin vaikuttavan eniten asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. (Grönroos 1998, 69.) Nämä kymmenen tekijää on listattu taulukossa 4. Kun yritys onnistuu täyttämään kaikkien näiden laatutekijöiden vaatimukset, se on edennyt hyvää vauhtia kohti laadukkaan palvelun tuottamista.

TAULUKKO 4. Palvelun koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos 1998)

Laatuun vaikuttavat tekijät	
1.	Luotettavuus
2.	Reagointialttius
3.	Pätevyys
4.	Saavutettavuus
5.	Kohteliaisuus
6.	Viestintä
7.	Uskottavuus
8.	Turvallisuus
9.	Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen
10.	Fyysinen ympäristö

Luotettavuus merkitsee asiakkaalle sitä, että palvelu annetaan johdonmukaisesti ja virheettömästi. Palvelun tarjoajan on siis pidettävä antamansa lupaukset ja toimitettava palvelu oikein ja sovittuja ajankohtana. Luotettavuus rakentaakin pohjan koko palvelun laadulle, sillä se on tärkein kriteeri asiakkaan arvioidessa palvelun laatua. (Ylikoski 2002, 127.) Toisena taulukossa 4 oleva reagointialttius puolestaan kuvaa yrityksen henkilökunnan palvelualltiutta, eli heidän halua ja valmiutta palvella asiakkaita. Tämän tekijän mukaan palvelun tulee olla nopeaa ja tarpeellisen asiakirjat tulee lähettää eteenpäin viivyttelystä. (Grönroos 1998, 70.)

Pätevyys edellyttää palvelun tuottajalta tarvittavia tietoja ja taitoja, niin asiakaspalvelijalta kuin tukihenkilöiltäkin. Myös organisaation kyky pysyä ajan tasalla tutkimuksia

tekemällä sisältyy pätevyyden vaatimukseen. (Ylikoski 2002, 127.) Saavutettavuuden kriteerit puolestaan palvelun tuottaja puolestaan täyttää olemalla helposti tavoitettavissa. Esimerkiksi puhelinjonotus ei saa olla liian pitkä, eikä aukioloajat liian lyhyet. (Grönroos 1998, 70.)

Listan viidentenä taulukossa 4 oleva kohteliaisuus sisältää huomaavaisen ja asiakasta arvostavan käytöksen. Myös asiakaspalvelijoiden ulkoinen siisteys vaikuttaa tätä kautta koettuun laatuun. Kuudes kohta, viestintä, edellyttää palvelun tuottajalta selkeää kieltä puhuttaessa asiakkaalle. On tärkeää, että asiakas ymmärtää mitä on ostamassa. Palvelu tulee selostaa ja hinta mainita, myös siinä tapauksessa jos se nousee. (Ylikoski 2002, 128.)

Taulukon 4 seitsemäntenä ja kahdeksantena kohtana olevat uskottavuus ja turvallisuus liittyvät toisiinsa. Uskottavuudella tarkoitetaan asiakkaan kykyä luottaa yrityksen ajavan hänen etuaan ja toimivan rehellisesti, ja turvallisuus merkitsee sitä, ettei vaaroja ja riskejä ole. Molempiin tekijöihin vaikuttaa mm. yrityksen maine. (Grönroos 1998, 70.)

Yhdeksäntenä oleva asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen vaatii aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita. Tähän voi vaikuttaa kohtelemalla asiakasta yksilöllisesti ja selvittämällä asiakkaan erikoisvaatimukset. Viimeisenä taulukossa 4 oleva fyysinen ympäristö puolestaan viittaa palvelun fyysisiin tekijöihin. Näitä ovat mm. toimitilat, henkilöstön ulkoinen olemus ja muut tiloissa olevat asiakkaat. (Ylikoski 2002, 129.)

3.2 Asiakkaat

Palveluiden tuottamisessa kaikki huomioon otettavat asiat keskittyvät yhden tekijän ympärille. Tämä kaikkeen vaikuttava tekijä on asiakas. Tarkastellessa edellä läpikäytyjä asioita, onkin helppo huomata väitteen paikkansapitävyys: palvelun ominaisuudet määräytyvät asiakkaan odotusten ja toiveiden mukaan, markkinointia pitää muuttaa sen mukaan kiinnostuuko asiakas mainonnasta, palvelua tulee kehittää asiakkaan vaatimusten mukaan, ja lopullisen palvelun laatu määräytyy sen mukaan, millaisena asiakas on kokenut palvelutilanteen ja saamansa palvelun.

Asiakas on tuotanto- ja myyntiprosessin villi kortti. Vaikka yritys hahmottelisi yleiset käyttäytymistyyliä ja saisi tutkimusten perusteella selville tuotannon parhaan mahdollisen suunnan, voi kaikki muuttua seuraavan asiakkaan kohdalla. Jokainen asiakas on yksilö, ja jokaisella on omat odotukset palvelulta. Haasteena onkin jo aiemmin mainittu sopeutuminen asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, sillä asiakkaiden tyytyväisyyttä on pystyttävä ylläpitämään, jos yrityksen halutaan menestyvän. Asiakkaiden tärkeys ilmenee yrityksen toiminnan kuvauksissa erilaisina termeinä ja toimintoina, kuten asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys ja asiakaskeskeisyys. Yhteisenä tavoitteena näillä kaikilla on, että yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin joka toiminnan tasolla. (Linton 1995, 1.)

3.2.1 Asiakas ja laatu

Asiakkaan kokema laatu koostuu luvun 3.1.2. mukaisesti kahdesta kokonaisuudesta. Toinen on se, mitä ja miten asiakas saa palvelutilanteesta, ja toinen on se, millaiset odotukset asiakkaalla on ollut palvelusta ennen sen ostamista. Lopullisesta, asiakkaan kokemasta kokonaislaadusta, voidaan puhua kuitenkin vasta sitten, kun asiakkaan kokemaa ja odottamaa laatua on vertailtu keskenään. Näiden kahden väliset eroavaisuudet vaikuttavat laadun tasoon. Eroja kutsutaankin laadun kuiluiksi. Seuraavaksi avataan hieman sitä, millaisia asiakkaan odotukset ovat ja millaiset tekijät niihin vaikuttavat, se millaisia kuiluja koetun ja odotetun laadun välillä koetaan.

Odotukset ja niihin vaikuttavat tekijät

Asiakkaalla on erilaisia odotuksia haluamaansa palvelua kohtaan jo ennen kuin hän ostaa itse palvelun. Nämä odotukset muodostavat palvelulle tason, joka sen on saavutettava ollakseen laadukasta asiakkaan silmissä. Palvelun taso jonka asiakas hyväksyy, muotoutuukin asiakkaan toivetason ja riittävän tason välille (Lämsä & Uusitalo 2002, 52). Toivetaso heijastaa asiakkaan käsityksiä siitä, millaista palvelua asiakas haluaisi. Riittävä taso puolestaan kuvaa sitä palvelun tasoa, jolla asiakkaan mielestä asioiden pitäisi olla. (Ylikoski 2002, 121.)

Palvelut eivät aina ole samanlaisia niiden heterogeenisen luonteen takia. Asiakkaat kuitenkin tiedostavat tämän, ja ovat tottuneet palveluiden vaihteluun. Tämän takia myös hyväksyttävän palvelun taso vaihtelee. Alarajana sille toimii riittäväksi koettu

palvelun taso, jonka alittaminen johtaa asiakkaan pettymiseen. Ylärajana löytyy toive-taso, ja sen ylittäminen johtaa usein asiakkaan positiiviseen yllättymiseen. Normaalina pidetty palvelu sijoittuu hyväksytyn tason alueelle näiden kahden rajan väliin. (Lämsä & Uusitalo 2002, 52 - 53.) Tällöin palvelutilanne ei myöskään herätä asiakkaassa erikoisempaa huomiota.

Tärkeiksi koetuissa asioissa hyväksytyn palvelun tason on luonnollisesti korkeampi kuin vähemmän tärkeiden asioiden kohdalla (Pesonen ym. 2002, 46). Hyväksyttävän palvelun vaihteluväli on myös jokaisella asiakkaalla erilainen, sillä jokaisella on erilaiset näkemykset siitä, millainen on hyväksyttävää ja millainen toivottavaa palvelua. Odotukset myös muuttuvat jatkuvasti vaikuttaen useimmiten hyväksyttävän laadun alarajaan. Tavoitetaso, eli hyväksytyn laadun yläraja, muuttuu harvemmin. (Lämsä & Uusitalo 2002, 55.)

Neljä keskeisintä asiakkaan odotuksiin vaikuttavaa tekijää ovat Grönroosin (1998, 67) mukaan markkinointiviestintä, asiakkaan tarpeet, yrityksen imago ja suusanallinen viestintä. Näiden tekijöiden pohjalta asiakas siis muodostaa käsityksensä siitä, millaista palvelua hänen pitäisi saada. Palvelun tarjoajan on ymmärrettävä näitä odotuksia aikaansaadakseen laadukkaan palvelun (Lämsä & Uusitalo 2002, 51). On kuitenkin varottava liioittelemasta asioilla, kuten edellisessäkin luvussa mainittiin. Se voi johtaa vääristyneisiin odotuksiin ja palvelun laadun kokemiseen huonompana kuin se itse asiassa on (Grönroos 1998, 67).

Markkinointiviestintä sisältää yrityksen mainonnan ja PR-toiminnan. Näillä viestinnän keinoilla annetut lupaukset vaikuttavat suoraan asiakkaan odotuksiin, olivat ne sitten konkreettisia tai abstrakteja. Ne luovat mielikuvan siitä, mitä yrityksellä on tarjota asiakkaalle. (Ylikoski 2002, 124.) Markkinointiviestinnän lupaukset ovatkin yksi harvoista tavoista, jolla yritys voi aktiivisesti vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin (Lämsä & Uusitalo 2002, 56). Jos lupaukset eivät ole todellisia, yrityksen luotettavuus kärsii asiakkaan silmissä.

Asiakkaan tarpeet toimivat pohjana sille, mitä asiakas palvelulta odottaa. Tarpeet taas pohjautuvat asiakkaan ominaisuuksiin, kuten ikään, sukupuoleen, elämänvaiheeseen ym. Nämä ominaisuudet muokkaavat yksilöllisesti asiakkaan vaatimaa hyötymistä palvelusta. (Ylikoski 2002, 123.) Jotkut asiakkaat ovat todella vaativia, kun taas jotkut

hyväksyvät alhaisemmankin tason palvelulle. Matalammankin tason hyväksyvällä asiakkaalla palvelulta vaadittava taso kuitenkin nousee, kun palvelua ei etsitä vain omaan käyttöön. Esimerkiksi perheenäidin varaamassa lomamatkassa täytyy ottaa huomioon myös perheenjäsenten odotukset ja tarpeet. (Lämsä & Uusitalo 2002, 54.) Myös asiakkaan oma käsitys palvelusta ja aikaisemmat kokemukset kyseisestä yrityksestä muokkaa odotuksia (Ylikoski 2002, 124).

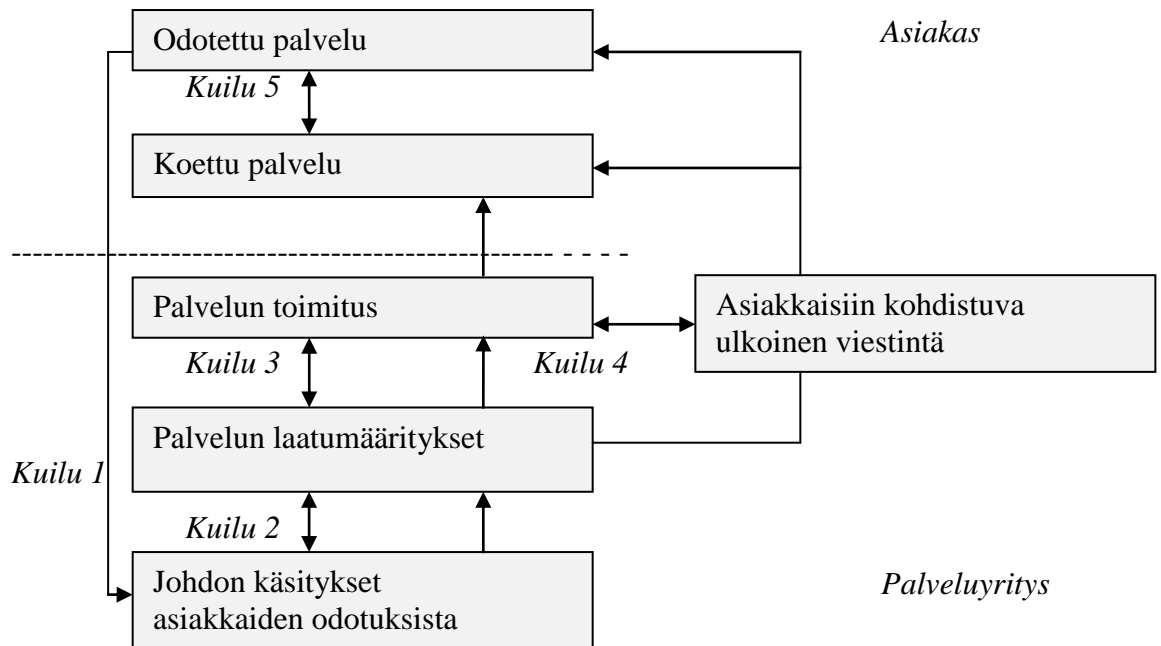
Odotuksiin joskus todella voimakkaasti vaikuttava tekijä on *yrittäjän imago*. Imago on yrityksen kannalta melko ulottumattomissa oleva tekijä, sillä heillä ei ole mahdollisuutta suoraan vaikuttaa siihen. Imago muokkaantuu ajan mittaan yrityksen aikaisemman menestyksen perusteella, ja huonon imagon leviäminen voi aiheuttaa asiakaskadon moniksi vuosiksi eteenpäin. Hyvän imagon avulla yritys puolestaan pystyy kilpailemaan vaihtoehtoisten palvelun tarjoajien kanssa (Lämsä & Uusitalo 2002, 55).

Neljäntenä asiakkaan odotuksiin vaikuttavana tekijänä oleva *suusanallinen viestintä* on tarpeiden asettamien odotusten jälkeen yksi tärkeimmistä vaikuttajista. Ystävien kokemukset palvelusta ja mediassa liikkuvat jutut yrityksen toiminnasta vaikuttavat alitajuntaan yllättävänkin vahvasti. Jos ystävän kuulee keuhuvan ravintolaa, odottaa asiakas saavansa sieltä erinomaista ruokaa ja palvelua.

Kuulut laadussa

Onnistuneiden ja laadukkaiden palveluiden eteen on tehtävä paljon töitä. Palvelun tarjoajan on tiedettävä, millaisia asioita asiakkaat haluavat ja odottavat. Tavaratuotteiden takana on tätä varten pitkä suunnitteluprosessi, mutta palveluista tällainen vielä puuttuu. Grönroos (1998, 100) huomauttaakin asian aiheuttamasta epäkohdasta: ”Jos palvelua ei ole suunniteltu hyvin, seurauksena on laatuongelmia.”

Laadun ongelmien analysointiin on kehitetty ns. kuituanalyysimalli. Se siis kuvaa palvelun laadun muodostumisen kuiluja, eli eroja odotetussa ja koetussa laadussa. Kuituanalyysi on nähtävissä kuvassa 6. Mallin avulla on myös mahdollista etsiä parantamiskeinoja ongelmiin (Grönroos 1998, 101). Edellä kerrotut asiakkaan odotukset ja siihen vaikuttavat tekijät ovat pohjana tälle mallintamiselle.



KUVA 6. Palvelun laadun kuilut (mukaillen Lämsä & Uusitalo 2002; Ylikoski 2001; Grönroos 1998)

Olennaisin laadun kuilu muodostuu asiakkaan kokeman ja odottaman laadun välille, kuten jo aiemmin on mainittu. Tämä koetun palvelun kuilu (The Perception Gap) on olemassa niin pitkään, että muut kuilut saadaan suljettua (Lämsä & Uusitalo 2002, 50). Yhteensä kuiluja on viisi, joten muita korjattavia kuiluja analyysissä on neljä. Ne ovat johdon näkemyksen kuilu, laatuvaatimusten kuilu, palvelun toimituksen kuilu ja markkinointiviestinnän kuilu (Grönroos 1998, 102 - 107). Koetun palvelun kuilua kuvassa 6 kuvaa *Kuilu 5*.

Johdon näkemyksen kuilu (The Understanding Gap) kuvaa johdon ymmärryksen puutetta asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Kuvassa 6 tätä kuvaa *Kuilu 1*. Jos johtotaso ei tiedä, mikä on tärkeää asiakkaalle, ei yrityskään voi toteuttaa asiakkaan odotuksia. Näin laatu kärsii, vaikka yrityksessä panostettaisiin kuinka paljon laatuun ja palveluun. (Hill & Alexander 2006, 7.) Syitä tämän puutteelliseen näkemykseen voivat olla mm. epätarkat markkinointitutkimusten ja asiakaskyselyiden analysoinnit tai johdon organisaatiolta saaman tiedon puutteellisuus. Parannusta toimintaan voi hakea vaihtamalla huonon johdon tai ottamalla paremmin selvää palvelukilpailusta. Myös parantamalla tutkimustoimintaa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden havaitseminen helpottuu. (Grönroos 1998, 102 - 103.)

The Produceral Gap, eli laatuvaatimusten kuilu, kuvaa vääristymää asiakkaiden odotusten muuttamisessa oikeanlaiseksi toiminnaksi. Tällöin Grönroosin (1998, 103) mukaan palvelun laatuvaatimukset eivät täsmää johdon näkemyksiin laadun odotuksista. *Kuilu 2* kuvaa tätä kuvassa 6. Odotusten ymmärryksessä voi olla ongelmia ensimmäisen kuilun vuoksi, mutta ilman johdon näkemyksenkin kuilua odotuksiin ei välttämättä vastata oikealla tavalla. (Hill & Alexander 2006, 7.) Tähän vaikuttavat ongelmat suunnittelussa, kuten virheet ja huono johtaminen, sekä ylimmän johdon sitoutumattomuus laadun kehittämiseen. Kuilun sulkemiseksi asioiden tärkeysjärjestyksen on organisaatiossa muututtava. Jos johto ei ota laatua vakavasti, se heijastuu koko yrityksen toimintaan. Myös palvelun toimittajien on sitouduttava palvelun laatuun kuilun sulkemiseksi. (Grönroos 1998, 103 - 104.)

Kolmantena kuiluna on palvelun toimituksen kuilu, eli The Behavioural Gap. Tämä kuvan 6 *Kuilu 3* aiheutuu siitä, että tuotanto- ja toimittamisvaiheessa ei noudateta niitä vaatimuksia, joita laatuodotukset palvelulle asettavat (Lämsä & Uusitalo 2002, 50). Tämä johtuu yleensä henkilökunnan huonosta koulutuksesta tai heidän haluttomuudesta toimia ohjeiden mukaisesti. (Hill & Alexander 2006, 6 - 7.) Syitä voivat olla vaatimusten epäselvyys ja niiden yhdenmukaisuuden puute yrityksen toiminnan kanssa, sekä huonosti johdettu palveluoperaatio. Kuilun sulkeminen edellyttää erilaisia toimia riippuen siitä, mistä ongelma on lähtöisin. Johdon toiminnasta lähtöisin olevan ongelman ratkaisuna toimii johdon suhtautumisen ja valvonnan muuttaminen, kun taas henkilöstön tiedoista tai asenteista riippuvassa tilanteessa muutos aikaansaadaan koulutuksilla ja avoimilla keskusteluilla tilanteesta. (Grönroos 1998, 104 - 106.)

Viimeisenä kuiluna on markkinointiviestinnän kuilu (The Promotional Gap), joka näkyy kuvassa 6 nimellä *Kuilu 4*. Ongelmana on, että palvelun mainonta eroaa toimitetusta palvelusta. Markkinointiviestinnän keinoin yritetään voittaa yritykselle mahdollisimman paljon asiakkaita, joten viestiä väritetään kiinnostuksen herättämiseksi. Ongelma syntyy, kun asiakkaat odottavat palvelulta mainonnan perusteella jotain, mitä se ei tarjoa. Yleisin esimerkki tästä on myyjän lupaama nopea toimitusaika, joka ei lopulta toteudukaan. (Hill & Alexander 2006, 6 - 7.) Toinen syy kuilun syntymiselle on ristiriita ulkoisen markkinoinnin ja palvelutuotannon ajatuksissa palvelusta. Keinoina tämän kuilun sulkemiselle on parantaa kommunikointia yrityksen eri osa-alueiden välillä, ja yksinkertaisesti tehostaa ja valvoa markkinointiviestintää. (Grönroos 1998, 107.)

Kuulujen kanssa toimiessasuudessa osassa on esimies. Hänen tulee aktiivisesti toimia tiedonvälittäjänä asiakkaiden ja työntekijöiden sekä johdon välillä monestakin syystä. Johdon toimintaohjeiden välittäminen työntekijöille on yksi osa, mutta toinen esimiehen tehtävä on pitää huolta että eriävät näkemykset asioista huomattaisiin ajoissa. Näin kuulujen syntymisen todennäköisyyttä voidaan pienentää. (Lämsä & Uusitalo 2002, 50.)

3.2.2 Asiakastyytyväisyys

Arkikielessä termejä laatu ja tyytyväisyys voidaan käyttää synonyymeinä, mutta todellisuudessa tyytyväisyys on laatua laajempi käsite. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat laadun lisäksi muutkin palvelutilanteeseen liittyvät asiat, kuten henkilökunnan käyttäytyminen ja yrityksen toimitilat. Näin ollen palvelun laatu on vain yksi vaikuttava tekijä asiakastyytyväisyyttä mitattaessa. (Ylikoski 2001, 149.)

Määritelmänä asiakastyytyväisyys merkitsee Mäntynevan (2001, 125) mukaan asiakkaan odotusten ja kokemusten välistä suhdetta. Kokemusten vastatessa odotuksia asiakas on tyytyväinen ja päinvastoin. Tyytymätön asiakas kertoo kuitenkin mielipiteensä palvelusta muille helpommin kuin tyytyväinen asiakas, joten tyytymättömät asiakkaat voivat ollayritykselle todella haitallisia (Ylikoski 2001, 110). Yrityksen pitääkin panostaa asiakastyytyväisyyteen taukoamatta. Asiakastyytyväisyys on henkilökohtainen asia, sillä jokainen asiakas kokee saamaansa palvelun yksilöllisesti. Se onkin aina suhteellinen ja subjektiivinen näkemys tarjotusta palvelusta (Rope & Pöllänen 1995, 59.) Yrityksen on oltava ajan tasalla asiakaskuntansa tarpeista ja toiveista pysyäkseen takaamaan heidän tyytyväisyytensä palveluihin. Näitä tietoja yritys saa asiakkailta erilaisten järjestelmiin annettujen tietojen kautta, sekä kyselyiden ja palautteiden avulla.

Asiakastyytyväisyyden ylläpito

Jotta kehitys hahmotetaan pitkällä aikavälillä, asiakastyytyväisyyttä tulee seurata jatkuvasti. Näin yritys myös saa ajoissa tietoa mm. uusien palvelujen tarpeesta, ja palveluja voidaan muokata nopeasti menettämättä asiakkaita. Paras tapa asiakkaan tyytyväisyyden seuraamiseen on asiakaspalaute. Sitä kerätään spontaanin palautteen, eli

asiakkailta tulevien kiitosten/valitusten ja kehitysehdotusten, tai tyytyväisyystutkimusten avulla. Tyytyväisyystutkimuksia teetetään nykyisellä asiakaskunnalla, ja ne auttavat yritystä ymmärtämään yrityksen toimintaa suhteessa asiakkaiden odotuksiin. (Bergström & Leppänen 2009, 484; Rope & Pöllänen 1995, 59.) Aarnikoivun (2005, 67) mukaan tyytyväisyystutkimuksista saadun tiedon avulla voidaan hahmottaa yrityksen toiminnalle suunta ja tavoitetasot. Tietojen vertailu kilpailijoista löytyvään tietoon mahdollistaa myös benchmarkkauksen, eli yrityksen suoritustasojen vertailun. Tyytyväisyyttä voidaan mitata tutkimuksella kokonaisuutena tai osissa. Jotta tulokset ovat vertailukelpoisia ja auttavat kehittämään toimintaa, tutkimusten on oltava samantlaisia ja toistuvia. (Bergström & Leppänen 2009, 485 - 486.)

Asiakastyytyväisyyden ylläpitoon ei kuitenkaan riitä pelkkä tietojen keruu ja tyytyväisyyden seuraaminen. Kerättyjen tietojen pohjalta on myös konkreettisesti pyrittävä parantamaan toimintaa. Jos yritys kerää asiakkailta palautetta toiminnasta, mutta ei tee tuloksilla mitään, asiakkaiden tyytyväisyys laskee entisestään. Tämä johtuu siitä, että kyselyn teettäminen antaa asiakkaalle kuvan yrityksen kiinnostuksesta parantaa toimintaa, mutta jos mikään ei muutu, asiakkaan nousseet odotukset eivät täyty. (Ylikoski 2001, 149 - 150; Linton 1995, 193.)

Yleinen ajattelutapa on, että asiakastyytyväisyys takaa asiakkaan uskollisuuden yritykselle. Yritykset pyrkivätkin pitkäaikaisiin asiakkuuksiin, sillä kuten Lintonkin (1995, 127) toteaa, vanhan asiakkaan pitäminen maksaa vähemmän kuin uuden hankkiminen. Todellisuudessa asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden välinen yhteys ei ole suoraan verrannollinen. Tutkimuksissa asian tiimoilta on käynyt ilmi, että asiakkaiden tyytyväisyys ei takaa uskollisuutta. Toimittajaa voidaan vaihtaa, vaikka asiakas olisi erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun. Syynä voi olla hinta, vaihtelunhalu, tai yksinkertaisesti välinpitämättömyys toimittajan suhteen. (Storbacka ym. 2003, 61.) Epäkohta tulee esiin myös toiseen suuntaan. Vaikka asiakas olisi tyytymätön saamaansa palveluun, hän ei välttämättä jaksaa vaihtaa toimittajaa. Uusi haaste onkin Storbackan ym. (2003, 61) mukaan tyytyväisten asiakkaiden pitäminen asiakkaina, eikä vain asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen.

Virhetilanteet

Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan jajokainen asiakas kokee tuotetun palvelun eri tavalla, ei virheiltä voi palvelutilanteessa kokonaan välttyä. Tärkeää onkin saada asiakas kertomaan tyytymättömyydestään. Vain tällä tavalla palvelutilannetta voidaan muokata asiakkaan haluamaan suuntaan ja tarjota näin parempaa palvelua. (Reinboth 2008, 103; Linton 1995, 145.) Myös Storbacka ym. (2003, 125) puhuvat asiakkaan valittamisen puolesta, sillä heidän mukaan se itse asiassa kertoo asiakkaan sitoutumisesta yritykseen.

Periaatteena voidaan pitää sitä, että tyytymättömyystilanteen hoitaa se henkilö, jonka kohdalle se on sattunut. Jos asia ei ratkea, haetaan esimies jatkamaan tilanteen selvittämistä eikä laiteta asiakasta ottamaan yhteyttä uuteen tahoon. Ensisijaisesti tilanne pyritään korjaamaan, mutta tämän ollessa mahdotonta voidaan se myös korvata. Virhetilanteen korjaamisessa on aina myös muistettava ottaa huomioon asiakkaan väivannäkö ja mielipaha. (Reinboth 2008, 103 - 104.) Virhetilanteissa piilee myös mahdollisuuksia, joita ei tule unohtaa. Aarnivuo (2005, 88) huomauttaa, että nopea ja vastuullinen toiminta sekä jälkihoito virhetilanteessa itse asiassa kasvattavat asiakkaan luottamusta ja näin myös asiakasuskollisuutta. Virhetilanteen hoitaminen ammattimaisesti voi siis johtaa parempaan lopputulokseen kuin palvelutilanteen hoitaminen oikein rajaa hipoen.

Tapahtuneista virheistä ja asiakkaiden tyytymättömyyden ilmaisuista on myös otettava oppia. Näin pystytään parantamaan palvelua ja ennaltaehkäisemään samoja virheitä tulevaisuudessa. Virheiden ehkäisyssä auttaa myös asiakastyytyväisyyskyselyiden tarkka ja vaiheittainen läpikäynti, asioiden oikein tekemisen helpottaminen perehdyttämisen ja ohjeistuksen kautta, sekä jo edellä mainittu asiakkaiden palautteen antaminen. (Reinboth 2008, 102.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsittelen asiakastyytyväisyystutkimusta, jonka tein hyvinvointipalvelukeskus Elixirille. Ensin kerron taustaa opinnäytetyöni toimeksiantajana toimivasta

hyvinvointipalvelukeskuksesta. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimuksessa käyttämiäni tutkimusmenetelmiä sekä tutkimusaineistoa, jonka pohjalta tutkimuksen toteutin.

4.1 Elixiri Hyvinvointipalvelukeskus

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi Elixiri Hyvinvointipalvelukeskus Mikkeliissä. Elixiri on Mikkelin ammattikorkeakoulun omistuksessa oleva hyvinvoinnin palvelupiste, joka tekee yhteistyötä Mikkelin ammattikorkeakoulun eri laitosten lisäksi myös yksityisten, julkisten ja kolmannen sektorin kanssa. Se tarjoaa näin mahdollisuuden opiskelijoille tutustua yritys- ja kansalaistoimintaan. Elixiri Hyvinvointipalvelukeskus toimii Mikkelin ammattikorkeakoulun omistuksessa myös Savonlinnassa, jossa samalla periaatteella tarjotaan hyvinvoinnin palveluita aktiivisessa oppimisympäristössä. (Elixiri 2010.)

Elixiri pyrkii edistämään hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä Mikkelin seudulla. Palveluosaamisessa ja sen kehittämisessä lähtökohtana on asiakaslähtöisyys ja väestön omaehtoista terveyttä edistävän toiminnan tukeminen. Toimintaa pyritään siis kehittämään innovatiivisesti ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Painopiste on asetettu osavien hyvinvoinninpalveluiden kehittämiseen Etelä-Savon alueella. Toiminnan tavoitteina Elixirillä on tuottaa ja tarjota laadukkaita hyvinvointia edistäviä ja ylläpitäviä palveluja. Näitä palveluja voidaan tarjota osaamiskeskuksen tiloissa, asiakkaiden omassa elinympäristössä tai yrityksissä ja yhteisöissä. (Elixiri 2010.)

Elixiri Oppimisympäristönä

Elixirin henkilökuntaan Mikkeliissä kuuluvat toiminnanohjaaja Tuula Tarhonen ja fysioterapeutti Paula Hämäläinen. Heidän lisäksi Hyvinvointipalvelukeskuksessa työskentelee opiskelijoita Mikkelin ammattikorkeakoulun Terveysalalta. Elixirissä voivat työskennellä mm. sairaanhoitaja-, terveydenhoitaja-, fysioterapia- ja sosionomiopiskelijat. (Elixiri 2010.)

Mikkelin ammattikorkeakoulun sosiaali- terveys- ja liikunta-alalla opintoihin kuuluu suurena osana harjoittelut, jotka kytkeytyvät ammattiopintojen teoreettiseen puoleen, ja parantavat opiskelijoiden valmiuksia ammatilliseen osaamiseen. Harjoittelu suoritetaan ohjattuna eri sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöissä. (Sosiaalialan

koulutusohjelma 2011.) Jaotellun harjoittelukokonaisuuden osat vaihtelevat sen mukaan, missä koulutusohjelmassa oppilas opiskelee. Hyvinvointipalvelukeskus Elixiri toimii näiden harjoittelujen mahdollisena oppimisympäristönä ammattikorkeakoulu-opiskelijoille.

Oppimisympäristö määritellään oppimiseen liittyvänä fyysisen ympäristön, psyykkisten tekijöiden ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuutena, jossa opiskelu ja oppinen tapahtuvat (Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004). Oppimisympäristön tulee myös tukea oppilaan kasvua ja oppimista. Yleensä oppimisympäristö ymmärretään kouluksi, mutta oppimiskäsitysten muututtua sellaiseksi luetaan myös koulun ulkopuoliset organisaatiot, joissa opiskelijalla on mahdollisuus suorittaa työssä oppimista ja harjoitteluja valvotussa ympäristössä. Ammattiin oppiminen nähdäänkin nykyisin tiedon hankkimisen lisäksi tiedon- ja identiteetin rakentamisena käytännöllisissä yhteisöissä (Kotila & Mutanen 2005, 178).

Kotilan ja Mutasen (2005, 178) mukaan keinotekoisissa ympäristöissä saatu abstrakti tieto ei välttämättä ole korkeatasoista, sillä se on irrotettu kontekstistaan. Tällaiset ympäristöt eivät siis ole oppimisen kannalta parhaita. Paremmin ammatillista toimintaa ja kasvua edistää kontekstissaan oleva olennainen tieto, jota saadaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Opiskelijakeskeisten oppimisympäristöjen tärkeyttä korostetaan, sillä ne auttavat ongelmien ratkaisukyvyn ja kriittisen ajattelun kehittymistä työssä. Myös asiantuntijuuden nähdään muodostuvan tiiviissä yhteistyössä käytännönläheisten yhteisöjen kanssa. (Kotila & Mutanen 2005, 178 - 179.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössäni käytin kvantitatiivista tutkimusta. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on toinen kahdesta tutkimuksen toteutusvaihtoehdosta. Sen yleispiirteisiin kuuluu, että tutkimusaineisto on mitattavissa ja että tutkimuksen perusjoukko on määriteltävissä. Tutkimusmenetelmän valinnan ratkaisee yleensä tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite, mutta yhtä ainoaa oikeaa vaihtoehtoa ei ole. Valinta riippuu myös lähestymistavasta ja näkökulmasta, sekä resurssien mahdollisesti asettamista rajoitteista. (Heikkilä 2008, 13 - 14.)

Määrällinen tutkimus kuuluu empiirisen eli havainnoivan tutkimuksen piiriin. Tavoitteena tällaisessa tutkimuksessa on etsiä yksittäisten tapausten pohjalta yleisiä lainalaisuuksia, joka tapahtuu kerätyn havaintoaineiston huolellisen analysoinnin avulla. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusongelmana voi olla esim. jonkin ilmiön syiden selvittäminen. (Heikkilä 2008, 14; Valli 2001, 10).

Määrällinen tutkimus tunnetaan myös tilastollisena tutkimuksena. Nimi viittaa tutkimustavan tarkoitukseen, joka on yksinkertaisuudessaan numeromuodossa olevan tiedon käsittelyä erilaisten matemaattisten toimenpiteiden avulla (Heikkilä 2008, 16; Valli 2001, 9). Numeerisia tuloksia havainnollistetaan ja tulkitaan taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tilastollisen tutkimuksen edellytyksenä on tarpeeksi suuri otos tutkitavasta asiasta. (Heikkilä 2008, 16.)

Valitsin määrällisen tutkimuksen asiakastyytyvyyden selvittämiseen, sillä tällä tavoin sain tuloksiksi konkreettista numeerista tietoa, jota pystyin analysoimaan tilastollisin menetelmin. Määrällisen tutkimuksen avulla sain selkeän kuvan asiakkaiden mielipiteistä laadun eri osa-alueissa, kuten palvelujen saatavuudessa, palvelujen laadussa ja toiminnan tunnettuudessa. Selkeiden tulosten pohjalta myös Elixirin on helppo lähteä kehittämään toimintaansa eteenpäin.

Määrällisen tutkimuksen lisäksi käytin tutkimuksessa myös laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta kyselylomakkeen avoimien kysymysten muodossa. Avoimilla kysymyksillä pyrin keräämään syvällisempää tietoa asiakkailta laadun eri osa-alueilta, eli laadullinen menetelmä täydensi tutkimuksesta määrällisen tutkimustavan avulla saatavia tuloksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on oppia ymmärtämään tutkimuskohdetta ja heidän käytöstään. Otos perusjoukosta on pieni ja harkinnanvaraisesti koottu. Eroa kvantitatiiviseen tutkimukseen tekevät laadullisessa tutkimuksessa mm. analysoinnin moniselitteisyys ja tiiviimmin yhteen nivoutuneet vaiheet. (Heikkilä 2008, 16 - 18.)

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston keräämistapa liittyy suoraan siihen, kuinka paljon ja millaisia vastauksia saadaan, millainen kysely muodoltaan on sekä kuinka paljon se vaatii mm. työntekijöiltä (Fowler 2009, 69). Kvantitatiivisen aineiston keräämisessä yleisin tapa

on standardisoidut kyselylomakkeet, joissa kysymyksille on valmiit vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2008, 16). Tällaisia kysymyksiä kutsutaan myös suljetuiksi kysymyksiksi. Standardoituus kyselylomakkeessa tarkoittaa sitä, että jokaiselta vastaajalta kysytään selvitettäviä asioita täsmälleen samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2007, 188).

Kyselylomakkeen hahmottelussa on otettava huomioon vastaamisen helppous, sillä monimutkaiset vastausvaihtoehdot johtavat usein pieneen vastausprosenttiin. Kysymysten tulee olla muodoltaan sellaisia, että niihin voi vastata helposti rastittamalla ruudun tai ympyröimällä sopivan vaihtoehdon. (Fowler 2009, 72.) Hirsjärven ym. (2007, 197) mukaan kirjallisuus tarjoaa suuntaviivoja, mutta tarkkoja ohjeita lomakkeen ja kysymysten laadinnasta on kuitenkin mahdoton antaa.

Houkuttelevalle ja mielenkiintoiselle kyselylomakkeelle tunnusmerkkejä ovat mm. siisti ulkonäkö, selkeät vastausohjeet, loogisesti etenevät kysymykset ja niiden ryhmitely kokonaisuuksiin sekä sopiva pituus. Kysymysten pitää myös olla sen muotoisia, että niistä saatujen vastausten käsittely tilasto-ohjelmalla on helppoa. (Heikkilä 2008, 48.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä käytetyt suljetut kysymykset vastausvaihtoehdoineen yksinkertaistavat vastausten käsittelyä ja torjuvat virheitä. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla autetaan kyselyyn vastaajaa ilmaisemaan mielipiteensä, jota hän ei välttämättä osaisi pukea sanoiksi. (Heikkilä 2008, 50 - 51.)

Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi suljettuihin kysymyksiin voi vastausvaihtoehtoiksi määrittää myös asteikon. Esimerkkejä mielipidetiedusteluissa käytetyistä asenneasteikoista ovat mm. Likertin asteikko, jossa 4- tai 5-portaisen asteikon ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”, sekä Osgoodin asteikko, jossa ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit. (Heikkilä 2008, 52 - 54.)

Tulosten analysoinnissa tutkimusongelma nousee suureen rooliin. Sen perusteella voidaan päätellä mitä tuloksia tarvitaan ja kuinka niitä tulee analysoida jotta ongelmaan saadaan vastaus. Tämän loogisen johdonmukaisuuden löytäminen on tärkeä osa analysoinnin aloittamista. (Punch 2003, 44.) Seuraavaksi tulokset pitää siistiä ja syöttää tilasto-ohjelmaan. Aineiston syöttämisvaihetta helpottaa huomattavasti, jos kysymykset on muotoiltu jo alussa analysoitavaan muotoon ja ne on numeroitu juoksevin numeroin.

Tilasto-ohjelman avulla tuloksia voidaan esittää erilaisten kuvioiden ja taulukoiden avulla. Ne myös selkeyttävät ja auttavat ymmärtämään muuten melko teoreettista tekstiä (Hirsjärvi ym. 2007, 305). Sopivan vaihtoehdon valintaan vaikuttavat mm. työn tarkoitus ja se, kenelle tulokset tulevat. Kun vertaillaan erilaisia tietoja, vaativat tulokset myös erilaisia esittämistapoja. Vääränlaisten asteikkojen ja kuvioiden yhdistäminen vain tekee tuloksista epäselvempiä. (Valli 2001, 47 - 50.) Oikein käytettynä kuvioiden avulla voidaan esittää tuloksista erilaisia vertailuja ja suhteita (Hirsjärvi ym. 2007, 311). Lisäksi tulokset on esitettävä rehellisesti riippumatta siitä, ovatko ne tekijän tai toimeksiantajan kannalta hyviä vai huonoja.

Kyselylomakkeita jaettiin keväällä 2012 kolmen viikon ajan jokaiselle halukkaalle Elixiiin asiakkaalle. Tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä Elixiiin palveluihin ja niiden laatuun. Asiakastyytyväisyyskyselyssä käyttämäni kyselylomakkeen (liite 2) pituus oli kaksi sivua. Kysely sisälsi myös saatekirjeen (liite 1), jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus ja vastausten käsittelyn anonyymiyys. Vastauksia kyselyyn tuli 27. Vastausprosenttia ei kyselyssä voitu määrittää tarkasti, sillä en saanut tietooni Elixiiin asiakaskannan kokoa. Kysely toteutettiin paperisena, sillä Elixiiin asiakaskunnan iäkkyyden vuoksi näimme sen parhaaksi vaihtoehdoksi.

Kyselylomakkeessa käytettiin suljettuja kysymyksiä mm. taustatietojen keräämiseen, ja asteikkokysymyksiä eri aihekokonaisuuksien selvittämiseen. Asteikkona oli 4-portainen Likertin asteikko, jonka ääripäät olivat kysymystyypistä riippuen *erittäin tyytyväinen / täysin samaa mieltä* ja *erittäin tyytymätön / täysin eri mieltä*. Lisäksi parissa aihekokonaisuudessa oli avoimia kysymyksiä, joissa asiakkaalla oli mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia ja mielipiteitä aiheeseen liittyen.

Tulosten analysointi tapahtui SPSS -ohjelmalla. Aineisto syötettiin vastauslomakkeista ohjelmaan sitä varten tehtyyn pohjaan, ja sitä analysoitiin erilaisten taulukoiden ja niistä luotujen kuvioiden pohjalta. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytettiin prosentti- ja lukuarvoja sekä ristiintaulukointia, ja analysointia havainnollistettiin pylväs- ja ympyräkuvioiden avulla. Avointen kysymysten suhteen vastaukset kerättiin lomakkeista yhteen ja tulokset esitettiin kirjallisina kysymyskokonaisuuksissaan.

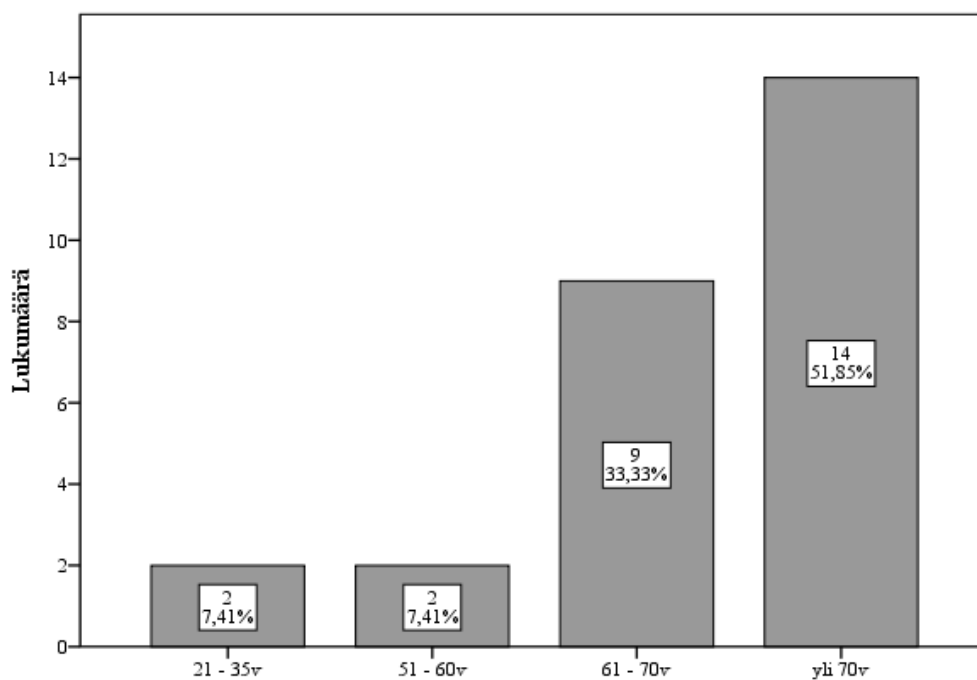
5 MITEN ASIAKKAAT KOKEVAT ELIXIIRIN LAADUN?

Tässä luvussa perehdytään hyvinvointipalvelukeskus Elixiiin asiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Kysely suoritettiin keväällä 2012 kolmen viikon ajanjakson aikana hyvinvointikeskus Elixiiin toimipisteellä ja kotikäynneillä. Saatekirje kyselyyn löytyy liitteestä 1 ja itse kyselylomake liitteestä 2. Kysymysten vastausjakaumat löytyvät myös työn lopusta liitteestä 3. Kyselylomake koostuu taustatiedoista, Elixiiin palveluiden tavoitettavuuteen ja laatuun liittyvistä kysymyksistä, palveluvalikoimaan liittyvistä kysymyksistä sekä tyytyväisyyden ja Elixiiin yleisen tunnettuuden arvioinnista.

5.1 Taustatiedot

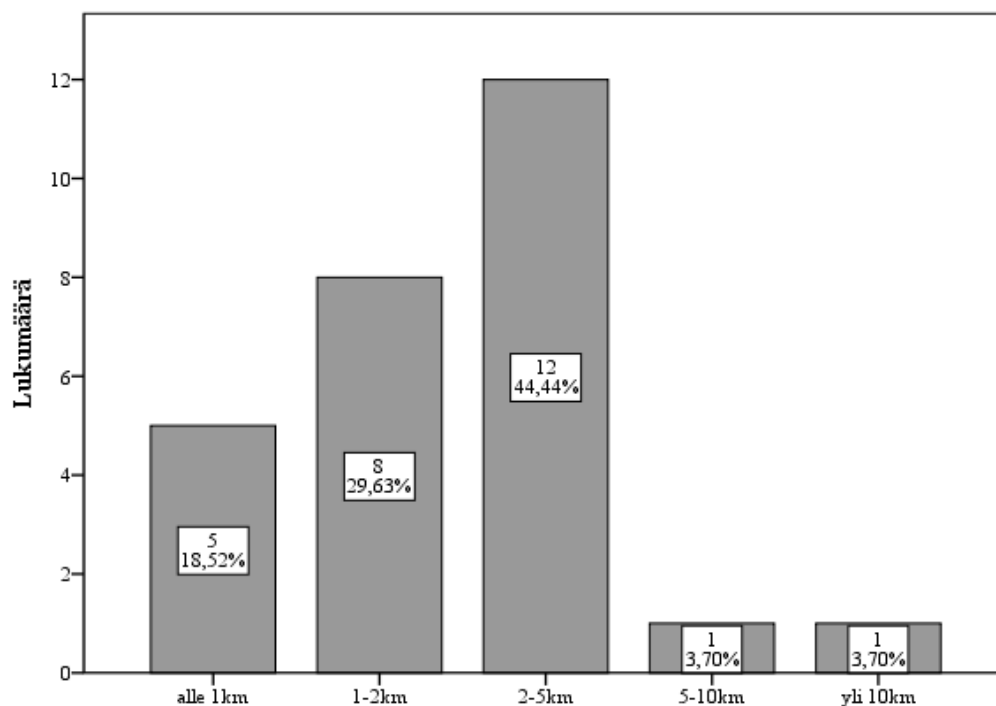
Ensimmäisenä vastaajilta kysyttiin kolmenlaisia taustatietoja. Näihin kuului vastaajan sukupuoli, ikäryhmä ja asumisetäisyys Elixiiin. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 27. Vastaajista 6 oli miehiä. Naisia kyselyyn vastasi 20, joka on 76,92 % kaikista vastauksista. Yhdellä vastaajalla ei sukupuolta ollut kerrottu.

Vastaajien ikäjakauma oli vanhempaan ikäryhmään painottuva, kuten kuvasta 7 näemme. Vastaajista 51,85 % oli yli 70 -vuotiaita. Ikäryhmistä alle 20 vuotta ja 36 - 50 vuotta ei kyselyssä ollut yhtäkään vastaajaa. Nuorimmat vastaajat olivat ikäryhmästä 21 - 35, jonka olivat iäkseen merkanneet 2 vastaajaa. Elixiiin asiakkaiden ikäjakauma on vahvasti iäkkäämpään väestöryhmään kallistuva.



KUVA 7. Vastaajien ikäjakauma

Kyselyyn vastanneista asiakkaista suurin osa, 44,4 %, asuu 2 - 5 km:n etäisyydellä Elixiiiristä (kuva 8). Melkein puolet kyselyyn vastanneista asiakkaista asuu vielä lähempänä, alle kilometrin tai 1 - 2 km:n etäisyydellä toimipisteestä. 5 - 10 km:n tai yli 10 km:n etäisyydellä asuvia oli alle 10 % vastaajista.



KUVA 8. Asumisetäisyys Elixiiiristä

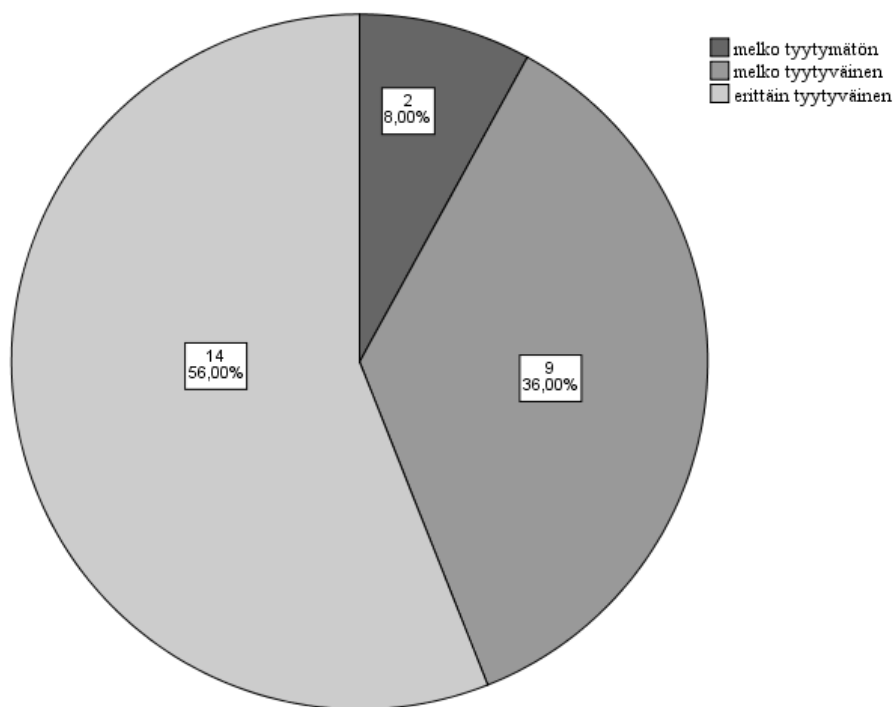
Reilut 85 % kyselyyn osaa ottaneista olivat iältään 61 vuotta tai vanhempia, ja yli kolme neljäsosaa oli naisia. Vastanneista asiakkaista yli 90 % asuu 5 km:n säteellä toimipisteestä. Alle 60-vuotiaat, miehet ja yli 5 km:n etäisyydellä asuvat jäivät siis vähemmistöiksi tässä kyselyssä.

5.2 Palveluiden tavoitettavuus ja palveluvalikoima

Ensimmäisenä varsinaisena kysymyskokonaisuutena oli Elixirin palveluiden tavoitettavuus. Tavoitettavuutta tiedusteltiin kysymyksillä toimipisteen sijainnista ja siitä saatavasta tiedosta, vastaanoton ystävällisyydestä, odotusajan pituudesta sekä ajanvarauksen toimivuudesta. Lomakkeessa oli myös palveluvalikoimaa käsitteleviäkysymyksiä. Tässä kokonaisuudessa käsittelyssä olivat valikoiman riittävyys ja mahdolliset lisäpalvelut sekä tarjottavien palveluiden hinta.

Palveluiden tavoitettavuus

Toimipisteen sijaintiin kaikki vastanneet olivat erittäin tai melko tyytyväisiä. Prosentuaalisesti erittäin tyytyväisten osuus oli vastanneista 92 %. Sijainnista saatava tieto jakoi vastaajia hieman enemmän. Jakauman eri vaihtoehtojen kesken näemme kuvasta 9. Suurin osa (56 %) oli erittäin tyytyväisiä tähän, mutta 8 % vastanneista oli myös melko tyytymättömiä tiedon saamiseen.



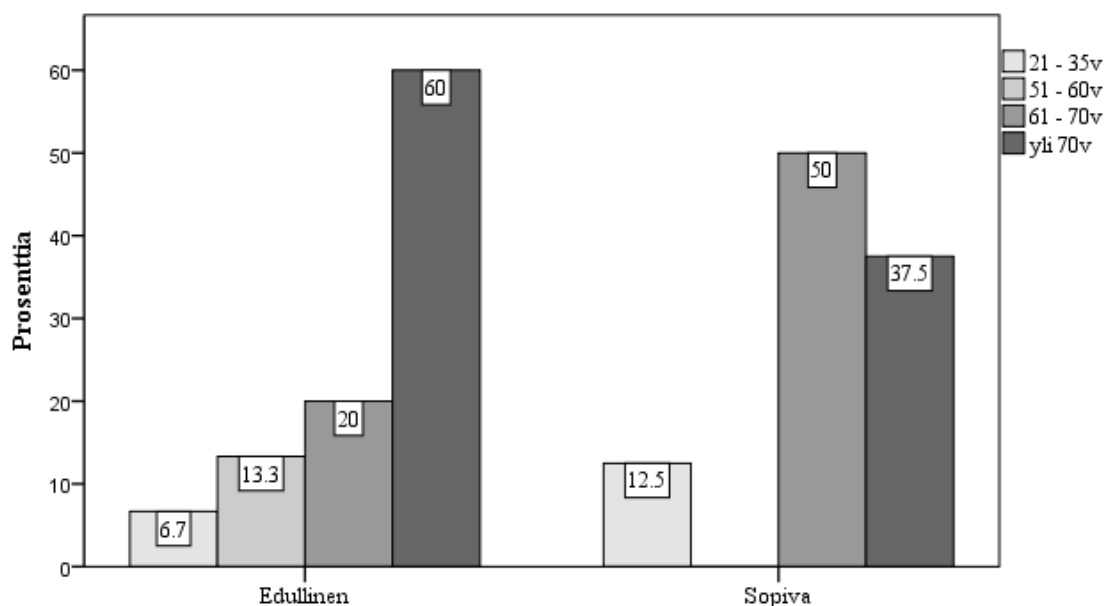
KUVA 9. Toimipisteen sijainnista saatava tieto

Myös vastaanoton ystävällisyyttä, odotusajan pituutta ja ajanvarauksen toimivuutta kysyttäessä vastausjakauma sisälsi vain kahta vastausvaihtoehtoa, melko ja erittäin tyytyväinen. Erittäin tyytyväisiä vastaanoton ystävällisyyteen oli 92,3 %, odotusajan pituuteen 75 % ja ajanvarauksen toimivuuteen 68 % vastanneista. Odotusajan pituutta tiedustelemaan kysymykseen vastaamatta jätti kolme henkilöä.

Palveluvalikoima

Palveluvalikoiman riittävyttä asiakkailta kysyttiin tyytyväisyys-asteikolla, ja hintaluokkaa rasti ruutuun -valinnalla. Riittävyden osalta 75 % vastanneista oli erittäin tyytyväisiä, ja loputkin 25 % melko tyytyväisiä. Kaikista kyselyyn vastanneista kolme jätti vastaamatta kysymyksen.

Kun mielipidettä hintaluokasta tarkastellaan suhteessa vastaajien ikään (Kuva 10), huomataan että yli 70 -vuotiaat pitivät palveluiden hintaluokkaa edullisena suuremmassa suhteessa (60 %) kuin heitä nuorempi, 61 - 70 -vuotiaiden ikäluokka (20 %). Mielipide hintatason sopivuudesta jakautui näiden ikäluokkien välillä huomattavasti tasaisemmin. Kuvasta 10 nähdään myös, että 51- 60 -vuotiaista jokainen piti hintatasa edullisena.



KUVA 10. Mielipiteet hintaluokasta ikäluokittain

Yleisesti hintaluokkaa Elixiiirillä piti edullisena 65,2 % vastanneista, eli 15 vastaajaa. Kukaan ei pitänyt hintaluokkaa kalliina, mutta neljä henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen. Loput 8 vastaajaa pitivät hintaluokkaa sopivana.

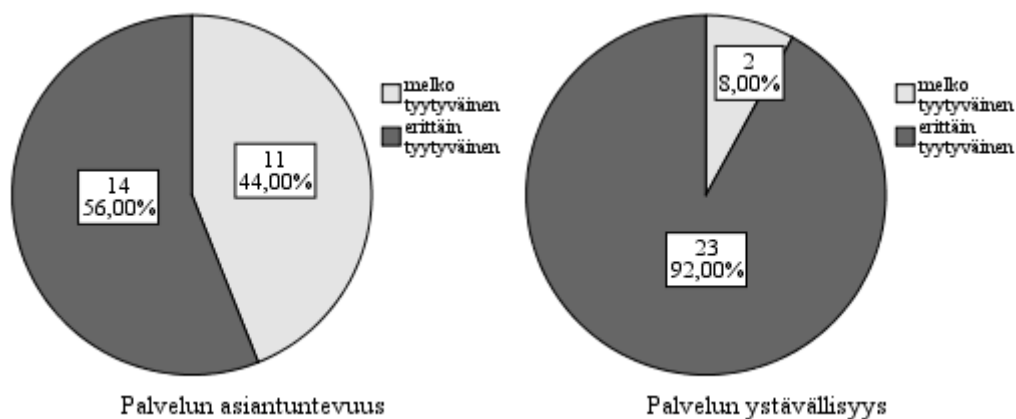
5.3 Palveluiden laatu ja tyytyväisyys palveluihin

Seuraava kysymyskokonaisuus kyselyssä oli Elixiiirin palveluiden laatu. Tässä kokonaisuudessa oli kysymyksiä tiedon saannista, palvelun asiantuntijuudesta ja ystävällisyydestä, työntekijöiden palveluhalukkuudesta sekä toimitilojen viihtyvyydestä. Kyselyn loppupuolella puolestaan kerättiin mielipiteitä asiakkaiden tyytyväisyydestä Elixiiirin palveluihin ja mahdollisuutta niiden uudelleenkäyttämisestä.

Palveluiden laatu Elixiiirissä

Palvelujen laatuun vaikuttavaan, henkilökunnalta saatavaan tietoon oli kyselyssä erittäin tyytyväisiä 61,5 % vastanneista. Loput 38,5 % vastanneista piti tiedon saantia myös hyvänä vastaamalla melko tyytyväinen. Myös työntekijöiden palveluhalukkuuteen oltiin tyytyväisiä. Vastaajista 76,9 % oli erittäin tyytyväisiä. Yksikään vastanneista ei valinnut melko tai erittäin tyytymätön -vaihtoehtoa.

Kysymyksiin palvelun asiantuntevuudesta ja ystävällisyydestä jätti vastaamatta kaksi kyselyyn osallistunutta. Loput vastaajista olivat molempiin asioihin erittäin tai melko tyytyväisiä (kuva 11). Palvelun asiantuntijuuteen oli erittäin tyytyväisiä vastanneista 14 (56 %), ja palvelun ystävällisyydestä kysyttäessä saman vaihtoehdon oli valinnut jopa 23 vastaajaa (92 %).



KUVA 11. Palvelun asiantuntevuus ja ystävällisyys

Toimitilojen viihtyvyyttä tiedustelemaan kysymykseen vastasi 23 henkilöä. Vastanneista kaikki olivat tyytyväisiä viihtyvyyteen. Erittäin tyytyväisten vastaajien osuus oli 60,9 %.

Tyytyväisyys palveluihin Elixirissä

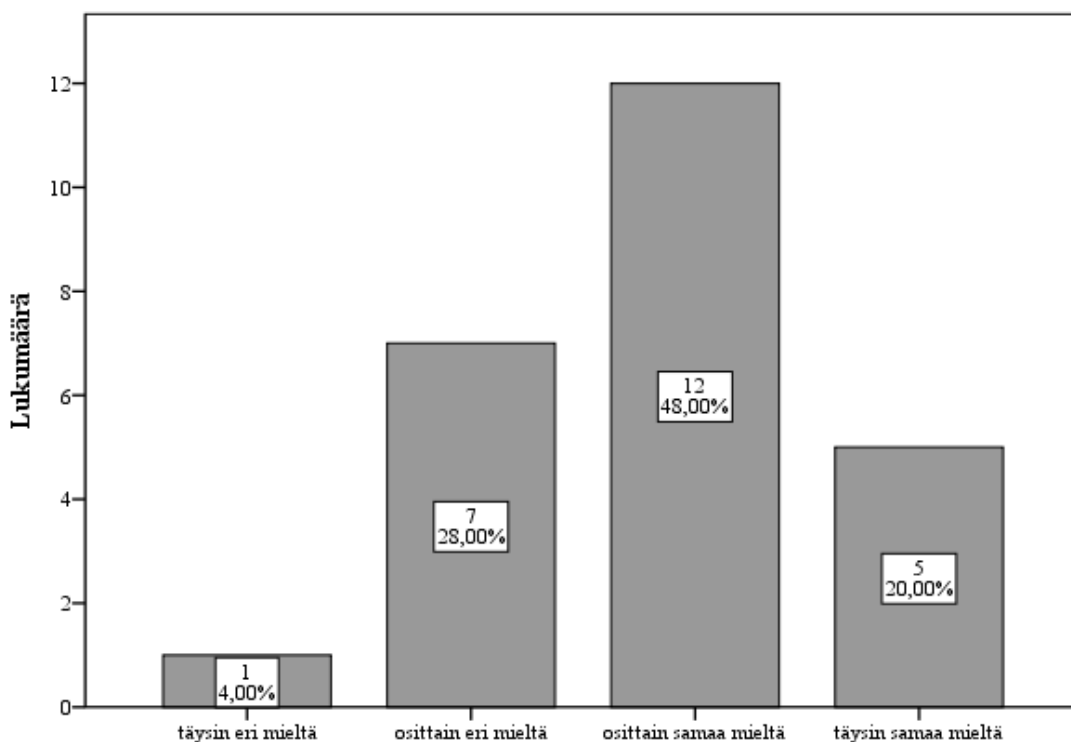
Asiakkailta kysyttiin lomakkeessa myös heidän tyytyväisyyttä hyvinvointikeskuksen palveluihin. Täysin samaa mieltä tyytyväisyydestä saatuun palveluun oli jopa 96,2 % vastaajista. Loput vajaa 4 % olivat hekin osittain samaa mieltä, eli tyytyväisiä.

Kysyttäessä palveluiden mahdollisesta uudelleen käytöstä vastaukset olivat täsmälleen samanlaiset kuin kysymyksessä tyytyväisyydestä. Täysin samaa mieltä mahdollisesta palvelujen uudelleen käyttämisestä oli 96,2 % vastaajista.

5.4 Palveluiden tunnettuus

Viimeisenä kysymyskokonaisuutena kyselyssä oli Elixirin palveluiden tunnettuus. Kokonaisuuteen kuului kysymykset hyvinvointipalvelukeskuksen toiminnan yleisestä tunnettuudesta sekä sen palveluiden tunnettuudesta. Tässä kysymyskokonaisuudessa

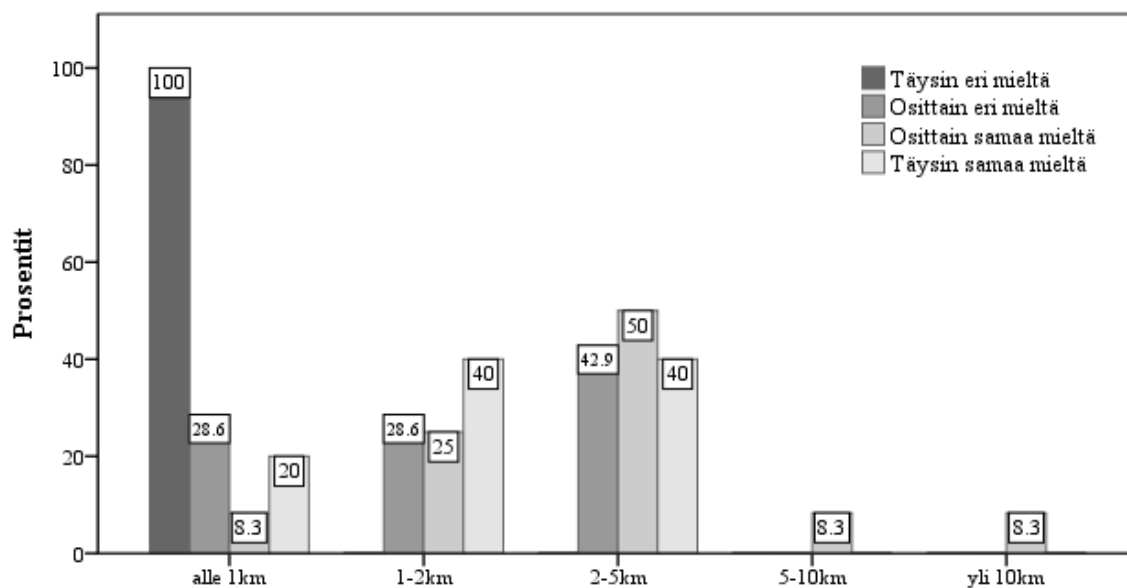
kysymysten muotoilu ei täsmännyt täysin vastausvaihtoehtoja, mutta kysymyksissä ei ilmennyt suurta vastaamattomuutta tämän takia. Toiminnan tunnettuus jakoi vastaajien mielipiteitä vastaajissa. Tuloksissa jokainen neljästä vastausvaihtoehdosta oli edustettuna, kuten kuvasta 12 näemme.



KUVA 12. Elixirin toiminnan tunnettuus

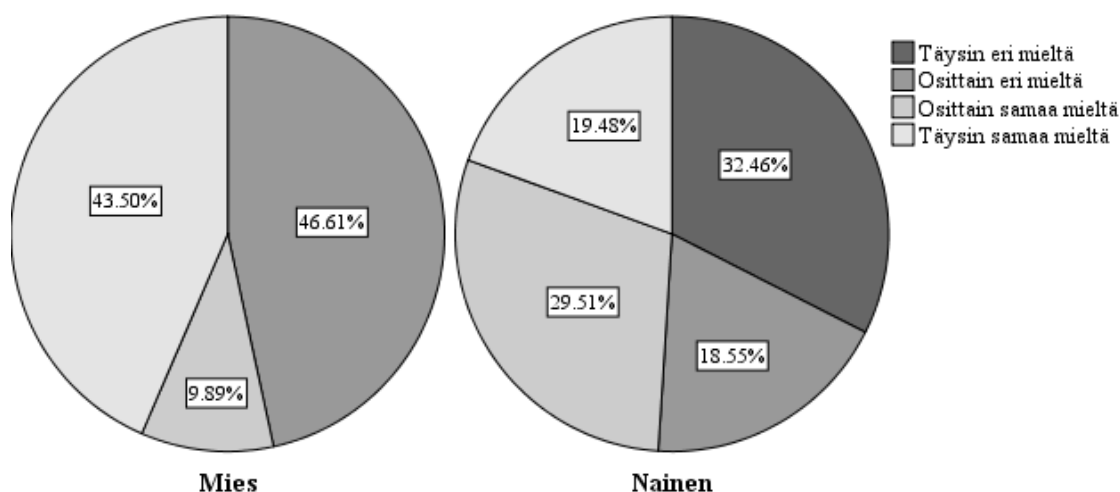
Suurimman vastausprosentin yleisestä tunnettuutta kysyttäessä sai osittain samaa mieltä -vaihtoehto (48 %). Huomattavaa on, että seuraavaksi eniten vastauksia sai vaihtoehto osittain eri mieltä, joka keräsi 28 % vastauksista. Myös täysin eri mieltä -vaihtoehto sai 4 %:n kannatuksen. Vastaamatta tähän kysymykseen jätti kaksi kyselyn tekijää.

Kun tunnettuutta tarkastelee suhteessa vastaajien asumisetäisyyteen Elixiristä, saadaan erityyppinen jakauma (kuva 13). Tunnettuuden riittämättömyyttä täysin eri mieltä -vastauksella ilmaisi vain yksi aivan Elixirin tuntumassa asuva (100 %), ja myös osittain eri mieltä -vastauksia antoivat vain alle 5 km:n säteellä toimipisteestä asuvat vastaajat. Suurin prosentti näistä kuului 2 - 5 km:n etäisyydellä asuville (42,9 %). Yli 5 km:n etäisyydellä asuvat vastaajat olivat kaikki tunnettuuden riittävyyden kanssa osittain samaa mieltä. Täysin samaa mieltä suurimmalla prosenttiosuudella (40 %) olivat 1 - 2 km:n ja 2 - 5 km:n etäisyydellä asuvat vastaajat.



KUVA 13. Tunnettuus asumisetäisyyden mukaan

Sukupuolten välillä tarkasteltuna Elixirin tunnettuus jakautuu hieman radikaalimmin, kuten kuvasta 14 nähdään. Miesten keskuudessa tunnettuudessa vaihtoehdot osittain eri mieltä (46,61 %) ja osittain samaa mieltä (43,50 %) keräsivät valtaosan vastauksista. Naisten keskuudessa vastaukset jakautuivat tasaisemmin kaikkien vaihtoehtojen kesken. Täysin eri mieltä naisista toiminnan tunnettuuden kanssa oli jopa 32,46 %. Myös täysin samaa mieltä olevia löytyi naisista noin 10 % enemmän kuin miehistä.



KUVA 14. Tunnettuus sukupolten välillä

Palveluiden tunnettuudessa vastaukset jakautuivat melkein samoin kuin yleisessä tunnettuudessa. Osittain samaa mieltä hyvinvointipalvelukeskuksen palveluiden tunnet-

tuudesta oli 45,8 % vastaajista, täysin samaa mieltä 16,7 %. Osittain eri mieltä -vaihtoehto keräsi vastaajista taakseen 37,5 %.

5.5 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeessa oli muutamassa kysymyskokonaisuudessa valintakysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä. Nämä kysymykset antoivat vastaajalle mahdollisuuden kertoa mielipiteitä ja parannusehdotuksia kyseessä oleviin aihealueisiin liittyen. Avoimia kysymyksiä löytyi palveluiden laadun, palveluvalikoiman, tyytyväisyyden sekä tunnettuuden kysymyskokonaisuuksien alta. Avoimiin kysymyksiin kommentteja oli kirjoittanut 14 henkilöä, joka on noin 52 % kaikista vastanneista.

Viihtyvyyden parantaminen

Ensimmäinen avoin kysymys oli sijoitettu palvelun laadun kysymyskokonaisuuteen toimitilojen viihtyvyyden yhteyteen. Kysymys koski viihtyvyyden parantamisehdotuksia, mutta siihen ei tullut montaa vastausta. Parin *en osaa sanoa* -kommentin lisäksi vastauksista löytyi kuitenkin ehdotus lisätilan hankkimisesta.

Mahdolliset lisäpalvelut

Palveluvalikoiman yhteydessä kysyttiin, millaisia palveluita asiakkaat haluaisivat lisää Elixirille. Vastaukset tähän kysymykseen olivat monipuolisia. Eräs vastaaja toivoi lisätietoa vanhusten ravinnosta ja toinen toivoi lastenhoidon mahdollisuutta myös ilta-aikoina. Esille nousi myös hieronnan ja jalkahoidon toiveita, sekä ulkoiluttamisen lisäämistä. Vastauksissa toivottiin myös erilaisia luentoja terveydestä ym.

Palveluiden uudelleen käyttö

Palvelun tyytyväisyyttä kartoitettaessa kysyttiin avoimella kysymyksellä myös mahdollisia syitä sille, ettei asiakas ole tyytyväinen palveluihin tai haluaisi käyttää hyvinvointipalvelukeskuksen palveluita uudelleen. Vastauksia tähän kysymykseen ei tullut paljoa, mikä voi johtua siitä että kaikki vastaajat olivat melko tai erittäin tyytyväisiä palveluihin. Eräs vastaaja kuitenkin kommentoi, että olisi mukava saada palvelua myös kesäisin.

Tunnettuuden parantaminen

Viimeinen avoin kysymys oli sijoitettu kyselyn loppuun Elixiiirin tunnettuutta selvittävien kysymysten perään. Tämä kysymys keräsi eniten vastauksia avoimista kysymyksistä, ja ehdotuksia oli monenlaisia. Kaiken kaikkiaan 9 vastaajaa eli kolmasosa kaikista vastanneista kommentoi tähän kysymykseen. Eniten esillä ollut ehdotus tunnettuuden lisäämiseksi oli toiminnan mainostaminen. Tämä tuli esiin viidessä vastauslomakkeessa. Eräs vastaaja ehdotti tiedon jakamista lastenhoitopalveluista esim. ”jussintuvalle” ja seurakunnalle.

Elixiiirin toivottiin tulevan myös torille markkinapäiville, jotta ihmiset saisivat enemmän tietoa palveluista. Samantyyppinen idea oli myös avoimien ovien päivää ehdottaneella vastaajalla. Eräs vastaaja oli kirjannut vastauskohtaan ”viidakkorummut” keinona tunnettuuden lisäämiseksi.

6 LAATUJÄRJESTELMÄN RAKENTAMISEN JATKAMINEN

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä osa yrityksen laadun kehittämisprosessia. Mielipiteiden ja odotusten pohjalta yritys voi lähteä kehittämään toimintaansa siihen suuntaan, jota asiakkaat toivovat. Vaikka tyytyväisyyskysely on vain yksi osa laadun kehittämisen pitkää syklistä prosessia, sen tekemistä ei tule jättää välistä sillä tulokset antavat yritykselle arvokasta tietoa. Asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta Elixiiirin toimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä ja palveluiden laatua pidettiin hyvänä. Yleisilmeeltään positiivisen kuvan yrityksestä antava kysely sytytti kuitenkin kipinän myös kehittämistyölle mm. toiminnan tunnettuuden parissa.

6.1 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Työn tavoitteena oli käynnistää Hyvinvointipalvelukeskuksen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen tekemällä asiakastyytyväisyyskysely palvelukeskuksen asiakkaille. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten laadunhallintajärjestelmän rakentaminen käytännössä aloitetaan asiakaspalautteen avulla. Ratkaisun avain tähän ongelmaan löytyy työn viitekehyksestä.

Luvun 2 laatuteoriassa käsiteltiin johtamisen ja prosessien yhteydessä PDCA -ympyrää, jonka avulla liiketoiminnassa tunnistetaan erilaisia prosesseja. Tämä syklistisesti toimiva ympyrämalli (kuvattuna sivulla 20 kuvassa 4) on tärkeä menetelmä laadun parantamisessa. Se antaa pohjan liiketoiminnan jatkuvalle kehittämiselle ja näin myös laadunhallintajärjestelmän oikeaoppiselle rakentamiselle. Elixiiirissä suoritettu asiakastyytyväisyyskysely sijoittuu tällä ympyrällä kohtaan Check, eli seuraamisvaiheeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että seuraavana vaiheena Elixiiirillä on ympyrämallin mukaan reagoida kyselystä saatuihin tuloksiin (Act), ja aloittaa suunnittelu toiminnan muokkaamisesta näiden tulosten pohjalta (Plan).

Elixiiirin asiakkaat olivat kyselyn perusteella pääosin tyytyväisiä tämän hetkiseen toimintaan ja toiminnan laatuun. Kehityskohteitakin silti löytyi, ja suurin kyselystä esille noussut epäkohta toiminnassa oli sen tunnettuus. Tästä ongelmasta saatiin esimakua jo kyselyn alkuvaiheilla tiedustellun tavoitettavuuden yhteydessä, sillä sijainnista saatavaan tietoon ei oltu muiden asioiden tavoin yhtä tyytyväisiä. Myös asumisetäisyys vaikutti mielipiteisiin tunnettuudesta, hieman yllättävästikin. Lähempänä asuvat asiakkaat ilmaisivat tyytymättömyytensä voimakkaammin kuin kauempana asuvat. Loogisesti ajateltuna kauempana asuvat olisivat tyytymättömämpiä asiaan, sillä mainonnan vähyyden takia he eivät saa toiminnasta paljon tietoa. Tulos voikin johtua siitä, että keskustan alueella asuvat ovat tottuneet saamaan enemmän infoa palveluista.

Toiminnasta ja palveluista pitäisi asiakkaiden vastausten ja avoimiin kysymyksiin jätettyjen mielipiteiden mukaan saada enemmän tietoa erilaisen mainonnan ja yleisen näkyvyyden kautta. Elixiiirin tulisi mielestäni keskittyä tuomaan toimintaansa esille uudella tavalla, sillä pelkän puskaradion kautta asiakkaat eivät löydä perille. Mainonnan kustannukset toki voivat olla Hyvinvointipalvelukeskukselle ongelmalliset, mutta erilaiset avoimien ovien päivät ja infopisteet tapahtumissa toisivat varmasti näkyvyyttä pienemmilläkin kustannuksilla.

Toisella tavalla tuloksista esiin nousi palveluiden hinta. Kaikki vastanneet pitivät hintaluokkaa Elixiiirin palveluissa joko edullisena tai sopivana. Tämä kertoo siitä, että hintoja olisi varaa nostaa asiakkaita menettämättä. Mielestäni pieni hintojen nosto olisikin tarpeen toiminnan kannattavuuden turvaamiseksi Mikkelin ammattikorkeakoulun joutuessa jatkuvasti tarkastamaan ja karsimaan toimintansa heikkoja lenkkejä.

Mahdollisilla lisätuloilla Elixiri pystyisi panostamaan paremmin mainontaansa ja sitä kautta tutustuttamaan uusia asiakkaita toimintaan.

Palvelujen laatua pidettiin Elixirissä hyvänä ja saatuihin palveluihin oltiin tyytyväisiä. Myös etukäteen huonompia tuloksia antaviksi pelätyt henkilökunnan palveluhenkisyys, asiantuntevuus ja ystävällisyys saivat todella tyytyväiset vastaanotot vastaajilta. Tämä viittaa siihen, että opiskelijat osaavat käyttäytyä asiakaspalvelutilanteen vaatimalla tavalla. Pieni epäkohta vastausten oikeellisuudessa kuitenkin piilee. Vastaajien korkean iän takia jokunen asiakas on saattanut tarvita apua lomakkeen täyttämässä esim. huonon näön takia. Tällöin pitää ottaa huomioon se, kehtaako asiakas sanoa suoraan auttamassa olevalle opiskelijalle näkemyksiään henkilökunnan toiminnasta.

Avointen kysymysten vastauksista nousi esille tunnettuuden parannusehdotusten lisäksi mahdollisten lisäpalveluiden tarve. Asiakkaat toivoivat mm. erilaisia luentoja ja infoja terveydestä ja ravinnosta, palvelujen saatavuutta myös kesäisin sekä lastenhoidon monipuolistamista. Ehdotusten toteuttamiseen sisältyy kuitenkin aina ongelmia. Luentojen järjestäminen ei ole kannattavaa jos tiedottamista palveluista ei saada parannettua ja iltaisin järjestettävä lastenhoito on hankala järjestää, sillä opiskelijoiden tulisi silloin sitoutua toimimaan vapaa-ajallaan ilman valvovaa opettajaa. Myös kesätoiminnan kannalta opiskelija -pohjainen toiminta tuottaa ongelmia, mutta yhtenä mahdollisuutena tähän voisi olla harjoittelujen tekeminen kesä-aikana opintorakenteen salliessa. Ehdotuksissa on siis hyviä potentiaalisia ideoita palveluvalikoiman laajentamiselle, mutta toteutuksen pohdinnassa palataan jälleen kustannusten kattamiseen ja siihen, että toiminta perustuu opiskelijoiden työhön. Kehittämistyön tulisikin lähteä liikkeelle yrityksen toimintaperusteiden tutkimisesta.

Asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta Elixiri on saanut paljon tietoa, jonka avulla se voi lähteä kehittämään toimintaansa ja samalla rakentaa itselleen toimivan laatujärjestelmän. Tärkeänä osana tätä järjestelmää on PDCA -ympyrän tavoin syklisesti toimiva erilaisten toimenpiteiden silmukka, josta kerrottiin luvussa 2.3.1. (esitetty sivun 11 kuvassa 1). Tähän laadunhallintajärjestelmän vaiheita kuvaavaan silmukkaan Elixiri sijoittuu tyytyväisyyskyselyn toteuttamisen jälkeen puolivaiheille, eli johtopäätösten tekoon analysoidusta tiedosta. Kyselyn tuloksista tehtyjen johtopäätösten pohjalta Elixiriin tulee tarkastella toimintaa ja miettiä mitä muutoksia sen tulee tehdä laadun

ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Luonnollisena jatkona tästä seuraa silmukanseuraava vaihe, päätösten teko johtopäätösten pohjalta.

6.2 Työn luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Jos samasta tilastoyksiköstä saadaan sama tulosusealla mittauskerralla, kyseessä on tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti. Ulkoisesta reliabiliteetista puhutaan, kun tulokset säilyvät samana eri tutkimuskerroilla. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Heikkilä 2008, 187.) Mittauksia toistettaessa nousee esiin satunnaisia virheitä, jotka vaikuttavat tuloksiin. Reliabiliteetti mittaa siis tätä virheiden aiheuttamaa vaikutusta. (Kallio ym. 2008, 74.) Satunnaiset virheet aiheutuvat yleensä erilaisista mittaus- ja käsittelyvirheistä sekä otannasta. Jos otoskoko on pieni, tuloskin on sattumanvaraisempi. (Heikkilä 2008, 187.)

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä termi on validiteetti eli tutkimuksen pätevyys. Se mittaa tutkimuksen asianmukaisuutta, eli kertoo onko tutkimuksessa onnistuneesti mitattu sitä mitä pitikin. (Kallio ym. 2008, 74; Punch 2003, 42.) Kyselyissä validiteettiin vaikuttaa paljon se, ovatko kysymykset oikeanlaisia eli saadaanko niiden avulla vastaus tutkimusongelmaan. Jos vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen väärin tai valehdellut vastauksessa, tai jos jonkin kysymyksen kohdalla on vastauskato, validiteetti kärsii. (Heikkilä 2008, 186; Hirsjärvi 2007, 226 - 227.)

Asiakastytyväisyyskysely toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja siinä esitettävät kysymykset muotoiltiin koskemaan asioita, joista haluttiin saada asiakkaiden mielipiteitä. Kysymykset rakennettiin myös mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta eri-ikäiset vastaajat ymmärtäisivät kysyttävän asian. Viimeisessä kysymyskokonaisuudessa ollut pieni ero kysymys- ja vastausmuotojen vastaavuudessa voi luoda epäilyksiä kyseisten tulosten oikeellisuudesta, mutta koska minulle ei kantautunut kyselyn aikana asian tiimoilta tiedusteluja eikä vastausprosentti kohdissa ole tavallista pienempi, en usko että tämä epäkohta on vaikuttanut tuloksiin.

Vastaajamäärä oli melko pieni, mutta ottaen huomioon Elixiriin asiakaskannan pienen koon vastauksia tuli riittävästi suuntaa antavan analyysin tekoon. Pienen vastausmäärän ja sattumanvaraisen valintatavan takia sattuma voi olla vaikuttanut tuloksiin. Ky-

symyksiin vastattiin kyselyssä kuitenkin johdonmukaisesti ja tulokset olivat yhdenmukaisia. Avointen kysymysten vastaukset tukivat myös suljettujen kysymysten vastauksia, ja asiakkaat antoivat kehittämis ehdotuksia mielestään kehitystä vaativiin asioihin. Tutkimusta voidaan näin pitää luotettavana.

7 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava mutta samalla palkitseva projekti. Alku oli minulle melko tahmea enkä meinannut saada otetta mistään. Lukuisten tapaamisten ja viitekehyksen rakenteen muotoutumisen jälkeen asiat alkoivat luistaa paremmin, ja kun pääsin vauhtiin tekemisestä tuli hauskaa ja mielenkiintoista. Ongelmatilanteissa ja epätoivon hetkinä sain ohjaajiltani korvaamatonta apua, ja he olivat mielenkiinnolla mukana koko projektin ajan. Mielestäni työni kokonaisuutena onnistui hyvin.

Tarkoituksena opinnäytetyölläni oli tutkia, kuinka asiakastyytyväisyyskyselyllä pystytään käynnistämään laadunhallintajärjestelmän rakentaminen Elixirissä. Kysely osoitti asiakkaiden olevan suurelta osin tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin palveluihin, mutta tuloksista nousi esille myös ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Näiden tulosten ja kehitysehdotusten pohjalta Elixiri pystyy aloittamaan toimintansa kehittämisen kohti laadukkaampaa palvelua. Viitekehyksen teoria kytkee nämä kaksi vaihetta yhteen osaksi jatkuvasti etenevää laadun parantamisprosessia.

Kyselyn tulokset eivät anna täysin virheetöntä kuvaa Elixirin asiakkaiden mielipiteistä, sillä vastaajamäärä jäi melko pieneksi. Myös epätarkkuus kysymysten ja vastausvaihtoehtojen välillä parissa kysymyksessä voi nostaa epäluuloja tulosten luotettavuudesta. Vaikka nämä asiat jäivät harmittamaan tutkimusta tehdessä, ovat tulokset kuitenkin suuntaa antavia ja niiden pohjalta voi toimintaa lähteä kehittämään eteenpäin. Kyselyn tulosten ja johtopäätösten paikkansapitävyyttä voi myös tutkia selvittämällä asiakkaiden tyytyväisyyttä jatkossakin. Tällä tavoin on mahdollista esim. selvittää, oliko ensimmäisestä kyselystä ja sen pohjalta tehdyistä muutoksista apua. Uskon siis tutkimuksesta olevan aitoa hyötyä Hyvinvointipalvelukeskukselle.

Suurimmat vaikeudet työtä tehdessä tulivat eteen luultavasti alkuvaiheilla viitekehyksen suunnittelun ja kirjoittamisen kanssa. Laatu ja laadunhallinta ovat todella laajoja

aihealueita, joten teorian rajausta tuotti paljon päänvaivaa. Halusin viitekehyksen olevan monipuolinen kokonaisuus laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta, joten en voinut jättää mitään tärkeitä elementtejä pois. Teoria -osa on tästä syystä melko laaja, mutta se on täyttä asiaa. Näin siitä saa mielestäni myös suurimman hyödyn.

Sain aiheen opinnäytetyöhön loppuvuodesta 2011, joten minulla ei missään vaiheessa ollut polttava kiire tekemisen kanssa. Alussa tehdyn aikataulutuksen perusteella pyysin kärryillä siitä, missä vaiheessa eri vaiheiden tulee olla valmiita ja osasin näin suunnitella tekemisiäni. Välillä työ- ja koulukiireiden keskellä opinnäytetyön teko tuntui raskaalta, mutta onneksi kevättä kohti kiireet helpottivat ja pystyin panostamaan kunnolla tekemiseeni.

Toivon että Elixirissä jatketaan laadun kehittämistä eteenpäin, sillä olisi mielenkiintoista kuulla, oliko tekemästäni tutkimuksesta apua toiminnan kehittämisessä. Jos laadun kehittämiseksi seuraa jatkoa esim. opinnäytetyön muodossa, toivon että työni auttaa tekijän alkuun ja antaa hieman kuvaa siitä millainen projekti edessä voi olla. Seuraavana mahdollisena jatkotutkimuksena voisi olla toiminnan kehittämisen aloitustyöni pohjalta saatujen tulosten pohjalta, ja näiden tehtyjen muutosten vaikutusten tutkiminen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Elixiiri Mikkeli 2010. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. http://www.mamk.fi/elixiiri_mikkeli. Päivitetty 7.1.2010. Luettu 22.11.2011.

Fowler, Floyd J. Jr. 2009. Survey Research Methods. California: SAGE Publications.

Grönroos Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hill, Nigel & Alexander, Jim 2006. The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

IMS Business Solutions Oy 2012. Prosessien kuvaaminen. WWW-dokumentti. <http://www.ims.fi/ratkaisu/prosessien-kuvaaminen>. Ei päivitystietoja. Luettu 8.2.2012.

Kallio, Markku, Korhonen, Pekka & Salo, Seppo 2008. Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kioston pöytäkirja. 2011. Valtion ympäristöhallinto. WWW-dokumentti. <http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=1885&lan=fi>. Päivitetty 10.11.2011. Luettu 3.1.2012.

Kotila, Hannu & Mutanen, Arto (toim.) 2005. Tutkiva ja kehittävä Ammattikorkeakoulu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuivalainen, Unto, Moisio, Jussi & Tuominen, Kari 2005. Matkalla huipulle ISO 9001 ja 9004 -standardiparin avulla. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Linton, Ian 1995. 25 Tips for Excellent Customer Service: An Action Plan for Service Success. London: Pitman Publishing.

Lämsä, Anna-Maija, Uusitalo, Olli 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Paunia 2012. Prosessit ja prosessijohtaminen. WWW-dokumentti. <http://www.paunia.fi/prosessit-ja-laatu/>. Ei päivitystietoja. Luettu 8.2.2012.

Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004. Opetushallitus. PDF-dokumentti. http://www.oph.fi/download/139848_pops_web.pdf. Päivitetty 11.3.2004. Luettu 10.3.2012.

Pesonen, Hanna-Leena, Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua!: Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Punch, Keitt F. 2003. Survey Research. The Basics. London: SAGE Publications.

Rampersad, Hubert K. 2001. Total Quality Management. An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin: Springer-Verlag.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: Weilin+Göös Oy.

Sosiaalialan koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu 2011. WWW-dokumentti.

http://opas.mamk.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=1240&menupath=1188,1222,1223,1236,1240#1240. Päivitetty 28.6.2011. Luettu 10.3.2012.

Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Suomen standardisoimisliitto 2012. ISO 9000 standardisarja. WWW-dokumentti. <http://www.sfs.fi/iso9000/>. Ei päivitystietoja. Luettu 8.2.2012.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tuurala T. 2010. Laatuakatemia. Prosessit, prosessiorganisaatio, prosessien kehittäminen, prosessien tilastollinen ohjaus, Statistic Process Control SPC, tilastollinen prosessinohjaus. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Päivitetty 29.8.2010. Luettu 8.2.2012.

Tuurala T. 2010. Laatuakatemia. PDCA-laadunkehittämisprosessi ja laatutyökalut. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>. Ei päivitystietoja. Luettu 8.2.2012.

Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus.

YK:n ilmastopöytäkirja. 2011. Valtion ympäristöhallinto. WWW-dokumentti.
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=564&lan=fi>. Päivitetty 10.11.2011. Luettu
3.1.2012.

Ylikoski, Tuire 2002. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.



Hyvä asiakas!

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää Hyvinvointipalvelukeskus Elixirin asiakastyytyväisyyttä. Kysely liittyy Mikkelin ammattikorkeakouluun tekemääni opinnäytetyöhön. Kysely on suunnattu kaikille Elixirin asiakkaille, ja tarkoituksena on saada tietoa Elixirin palveluiden laadusta. Tulosten avulla Elixiri voi kehittää palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia.

Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä, ja ohjeet niihin vastaamiseen löytyvät lomakkeesta. Tutkimukseen vastataan nimettömänä, ja saadut tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäisiä vastauksia ei erotella joukosta, vaan tulokset ovat yhteenvetoja saaduista vastauksista.

Kiitos vastauksestanne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Anne Suuronen
(anne.suuronen@mail.mamk.fi)

TAUSTATIEDOT

Ohje: Vastatkaa kysymyksiin rastittamalla yksi (1) oikea tai lähinnä oikeaa oleva vaihtoehto.

1. Mikä on sukupuolenne?

- 1. ☐ Mies
- 2. ☐ Nainen

2. Minkä ikäinen olette?

- 1. ☐ alle 20 v
- 2. ☐ 21-35 v
- 3. ☐ 36-50 v
- 4. ☐ 51-60 v
- 5. ☐ 61-70 v
- 6. ☐ yli 70 v

3. Kuinka kaukana Elixiristä asutte?

- 1. ☐ alle 1km päässä
- 2. ☐ 1 - 2km päässä
- 3. ☐ 2 - 5km päässä
- 4. ☐ 5 - 10km päässä
- 5. ☐ yli 10km päässä

Ohje: Vastatkaa kysymyksiin ympyröimällä mielestänne sopivin vaihtoehto, tai avokysymyksissä (14 ja 16) kertomalla mielipiteenne. Arviointiasteikko näkyy alla.

- 1. Erittäin tyytymätön
- 2. Melko tyytymätön
- 3. Melko tyytyväinen
- 4. Erittäin tyytyväinen

ELIXIIRIN PALVELUIDEN TAVOITETTAVUUS

4. Elixirin toimipisteen sijainti	1	2	3	4
5. Toimipisteen sijainnista saatava tieto	1	2	3	4
6. Vastaanoton ystävällisyys	1	2	3	4
7. Odotusajan pituus	1	2	3	4
8. Ajanvarauksen toimivuus	1	2	3	4

LIITE 2(2).
Kyselylomake

ELIXIIRIN PALVELUIDEN LAATU

1. Henkilökunnalta saatavatieto toimenpiteistä	1	2	3	4
2. Palvelun asiantuntevuus	1	2	3	4
3. Palvelun ystävällisyys	1	2	3	4
4. Työntekijöiden halukkuus palvella	1	2	3	4
5. Toimitilojen viihtyisyys	1	2	3	4
6. Miten viihtyvyyttä voisi parantaa?	<hr/>			
	<hr/>			

ELIXIIRIN PALVELUVALIKOIMA

7. Palveluvalikoiman riittävyys	1	2	3	4
8. Millaisia palveluita haluaisitte lisätä?	<hr/>			
	<hr/>			

Ohje: Vastatkaa rastittamalla sopivin vaihtoehto.

9. Millainen hintaluokka palveluilla on?

- 1. ☐ edullinen
- 2. ☐ sopiva
- 3. ☐ kallis

Ohje: Vastatkaa kysymyksiin ympyröimällä mielestänne sopivin vaihtoehto, tai avokysymyksissä (20 ja 23) kertomalla mielipiteenne. Arviointiasteikko näkyy alla.

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Osittain eri mieltä
- 3. Osittain samaa mieltä
- 4. Täysin samaa mieltä

TYTYTYVÄISYYS PALVELUIHIN

10. Olette tyytyväinen saamaanne palveluun	1	2	3	4
11. Voisitte käyttää Elixirin palveluita uudelleen	1	2	3	4
12. Jos olette eri mieltä, miksi ei?	<hr/>			
	<hr/>			

ELIXIIRIN YLEINEN TUNNETTUUS

13. Elixirin toiminnan tunnettuus yleensä	1	2	3	4
14. Elixirin palveluiden tunnettuus	1	2	3	4
15. Kuinka tunnettuutta voisi parantaa?	<hr/>			
	<hr/>			

LIITE 3(1).
Jakaumataulukot

Vastaajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Mies	6	22,2	23,1
Nainen	20	74,1	76,9
Vastanneita	26	96,3	100,0
Ei vastausta	1	3,7	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Vastaajan ikä

	Lukumäärä	Prosenttia kai- kista
21 - 35v	2	7,4
51 - 60v	2	7,4
61 - 70v	9	33,3
yli 70v	14	51,9
Yhteensä	27	100,0

Vastaajan asuimetäisyys Elixiristä

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 1km	5	18,5
1-2km	8	29,6
2-5km	12	44,4
5-10km	1	3,7
yli 10km	1	3,7
Yhteensä	27	100,0

Toimipisteen sijainti

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
melko tyytyväinen	2	7,4	8,0
erittäin tyytyväinen	23	85,2	92,0
Vastanneita	25	92,6	100,0
Ei vastausta	2	7,4	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

LIITE 3(2).
Jakaumataulukot

Toimipisteen sijainnista saatava tieto

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
melko tyytymätön	2	7,4	8,0
melko tyytyväinen	9	33,3	36,0
erittäin tyytyväinen	14	51,9	56,0
Vastanneita	25	92,6	100,0
Ei vastausta	2	7,4	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Vastaanoton ystävällisyys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
melko tyytyväinen	2	7,4	7,7
erittäin tyytyväinen	24	88,9	92,3
Vastanneita	26	96,3	100,0
Ei vastausta	1	3,7	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Odotusajan pituus

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
melko tyytyväinen	6	22,2	25,0
erittäin tyytyväinen	18	66,7	75,0
Vastanneita	24	88,9	100,0
Ei vastausta	3	11,1	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Ajanvarauksen toimivuus

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
melko tyytyväinen	8	29,6	32,0
erittäin tyytyväinen	17	63,0	68,0
Vastanneita	25	92,6	100,0
Ei vastausta	2	7,4	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

LIITE 3(3).
Jakaumataulukot

Henkilökunnalta saatava tieto toimenpiteestä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Melko tyytyväinen	10	37,0	38,5
Erittäin tyytyväinen	16	59,3	61,5
Vastanneita	26	96,3	100,0
Ei vastausta	1	3,7	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Palvelun asiantuntevuus

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Melko tyytyväinen	11	40,7	44,0
Erittäin tyytyväinen	14	51,9	56,0
Vastanneita	25	92,6	100,0
Ei vastausta	2	7,4	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Palvelun ystävällisyys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Melko tyytyväinen	2	7,4	8,0
Erittäin tyytyväinen	23	85,2	92,0
Vastanneita	25	92,6	100,0
Ei vastausta	2	7,4	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Työntekijöiden halukkuus palvella

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Melko tyytyväinen	6	22,2	23,1
Erittäin tyytyväinen	20	74,1	76,9
Vastanneita	26	96,3	100,0
Ei vastausta	1	3,7	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

LIITE 3(4).
Jakaumataulukot

Toimitilojen viihtyvyys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Melko tyytyväinen	9	33,3	39,1
Erittäin tyytyväinen	14	51,9	60,9
Vastanneita	23	85,2	100,0
Ei vastausta	4	14,8	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Palveluvalikoiman riittävyys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Melko tyytyväinen	6	22,2	25,0
Erittäin tyytyväinen	18	66,7	75,0
Vastanneita	24	88,9	100,0
Ei vastausta	3	11,1	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Millainen hintaluokka palveluilla on

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Edullinen	15	55,6	65,2
Sopiva	8	29,6	34,8
Vastanneita	23	85,2	100,0
Ei vastausta	4	14,8	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Tyytyväisyys palveluun

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Osittain samaa mieltä	1	3,7	3,8
Täysin samaa mieltä	25	92,6	96,2
Vastanneita	26	96,3	100,0
Ei vastausta	1	3,7	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

LIITE 3(5).
Jakaumataulukot

Palveluiden uudelleen käyttö

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Osittain samaa mieltä	1	3,7	3,8
Täysin samaa mieltä	25	92,6	96,2
Vastanneita	26	96,3	100,0
Ei vastausta	1	3,7	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Toiminnan tunnettuus

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Täysin eri mieltä	1	3,7	4,0
Osittain eri mieltä	7	25,9	28,0
Osittain samaa mieltä	12	44,4	48,0
Täysin samaa mieltä	5	18,5	20,0
Vastanneita	25	92,6	100,0
Ei vastausta	2	7,4	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

Palveluiden tunnettuus

	Lukumäärä	Prosenttia kaikis- ta	Prosenttia vas- tanneista
Osittain eri mieltä	9	33,3	37,5
Osittain samaa mieltä	11	40,7	45,8
Täysin samaa mieltä	4	14,8	16,7
Vastanneita	24	88,9	100,0
Ei vastausta	3	11,1	
Kaikki yhteensä	27	100,0	

LIITE 3(6).
Jakaumataulukot

Vastaajan ikä ja palveluiden hintaluokka: ristiintaulukointi

			Palveluiden hintaluokka	
			edullinen	sopiva
Vastaajan ikä	21 - 35v	Lukumäärä	1	1
		% hintaluokka	6,7%	12,5%
	51 - 60v	Lukumäärä	2	0
		% hintaluokka	13,3%	,0%
	61 - 70v	Lukumäärä	3	4
		% hintaluokka	20,0%	50,0%
	yli 70v	Lukumäärä	9	3
		% hintaluokka	60,0%	37,5%

Toiminnan tunnettuus ja vastaajan asuimiseäisyys Elixiristä: ristiintaulukointi

			Vastaajan asuimiseäisyys Elixiristä				
			alle 1km	1-2km	2-5km	5-10km	yli 10km
Toiminnan tunnettuus	täysin eri mieltä	Lukumäärä	1	0	0	0	0
		% Toiminnan tunnettuudesta	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
	osittain eri mieltä	Lukumäärä	2	2	3	0	0
		% Toiminnan tunnettuudesta	28,6%	28,6%	42,9%	,0%	,0%
	osittain samaa mieltä	Lukumäärä	1	3	6	1	1
		% Toiminnan tunnettuudesta	8,3%	25,0%	50,0%	8,3%	8,3%
	täysin samaa mieltä	Lukumäärä	1	2	2	0	0
		% Toiminnan tunnettuudesta	20,0%	40,0%	40,0%	,0%	,0%

Toiminnan tunnettuus ja vastaajan sukupuoli: ristiintaulukointi

			Sukupuoli	
			Mies	Nainen
Toiminnan tunnettuus	täysin eri mieltä	Lukumäärä	0	1
		% Toiminnan tunnettuuden sisällä	,0%	100,0%
		% Vastaajan sukupuolen sisällä	,0%	5,6%
	osittain eri mieltä	Lukumäärä	3	4
		% Toiminnan tunnettuuden sisällä	42,9%	57,1%
		% Vastaajan sukupuolen sisällä	50,0%	22,2%
	osittain samaa mieltä	Lukumäärä	1	10
		% Toiminnan tunnettuuden sisällä	9,1%	90,9%
		% Vastaajan sukupuolen sisällä	16,7%	55,6%
	täysin samaa mieltä	Lukumäärä	2	3
		% Toiminnan tunnettuuden sisällä	40,0%	60,0%
		% Vastaajan sukupuolen sisällä	33,3%	16,7%